J. M. Mañú

Manual básico de Dirección escolar

DIRIGIR ES UN ARTE Y UNA CIENCIA

narcea

Manual básico de Dirección escolar

DIRIGIR ES UN ARTE Y UNA CIENCIA

José Manuel Mañú Noain

NARCEA, S. A. DE EDICIONES
MADRID

Índice

Introducción

Si algo no se puede recoger en un manual es la tarea del directivo. Por eso, en este libro no deseo limitarme a incluir respuestas tipificadas, sino las preguntas adecuadas y pistas para que cada uno encuentre las soluciones a su caso particular. No obstante, como es imposible cubrir todas las facetas, me limitaré a señalar algunas de las cuestiones que pueden aportar ideas a los directivos escolares. Es más fácil y rápido alcanzar la madurez como directivo si además de la experiencia se recibe la formación adecuada.

Este libro consta de introducción, cinco capítulos y bibliografía comentada de ampliación. Asimismo, en el capítulo cinco, se sugieren dos posibles trabajos prácticos, entre los que el lector puede escoger en función de sus circunstancias personales. Uno de ellos consiste en diseñar un plan de centro para los cinco años siguientes, mientras que el otro propone crear un plan de mejora personal en una o varias habilidades directivas.

Por otra parte, cada epígrafe o punto, dentro de los capítulos, incluye a su inicio, cuando resulta necesario, un glosario con las explicaciones básicas. Aunque en general se adoptan los términos vigentes en España, una vez conocido su significado, el lector puede trasladarlos fácilmente a la realidad de otro país. Los vocablos colegio, centro, centro educativo, institución escolar, se usan indistintamente. Y, salvo que se indique lo contrario, los conceptos explicados en género masculino son aplicables al femenino.

Cada capítulo de los cinco que componen el cuerpo de la obra comienza a su vez con una introducción, tras la que se desarrollan los epígrafes. Posteriormente, una historia ilustra alguno de los aspectos tratados y se sintetizan las ideas principales. Una vez terminada la parte explicativa, de cada capítulo aparece una breve síntesis que sirve para repasar las ideas tratadas en él. Además, como modo de ayudar al lector a verficiar si ha entendido las cuestiones tratadas, también al final de cada uno de los cinco capítulos, se propone un breve Cuestionario de Autoevaluación.

Al redactar las preguntas y respuestas del Cuestionario, se ha procurado que la redacción no se preste a equívocos. Es una manera sencilla de comprobar que se ha entendido correctamente el contenido de cada capítulo. Al final de cada cuestionario se insertan las respuestas consideradas como correctas.

La otra manera complementaria a la anterior, de interiorizar el contenido de cada capítulo y de reflexionar sobre él, es realizar una de las actividades propuestas en el capítulo cinco, cuyos detalles hemos comentado al comenzar esta introducción.

En el *primer capítulo*, se abordan los *aspectos esenciales que configuran un centro*

educativo. En el *segundo capítulo* se presentan *las actividades ordinarias que tienen lugar en el centro.* En el *tercer capítulo* se analizan las *diferentes formas de organización* de un centro escolar y las consecuencias derivadas de cada tipo de estructura. En el cuarto capítulo, se tratan algunas *manifestaciones prácticas del trabajo de un directivo* escolar, con los puntos comunes a cualquier labor de gobierno y los específicos del ámbito educativo. Cualquiera de los campos tratados puede ampliarse con la bibliografía actualizada y comentada que se añade al final de la obra.

En el mundo hay miles de centros formativos; existe una amplia experiencia en la organización y dirección de estas instituciones y merece la pena conocer las iniciativas exitosas de distintos lugares. En este caso, nos vamos a ceñir al mundo escolar, comprendido entre los 6 y los 18 años. Si bien algunas ideas son comunes a todo tipo de entidades que se dedican a la educación reglada, quedan fuera de nuestros objetivos, por tanto, el estudio de otro tipo de organismos como universidades o escuelas de idiomas.

Es poco frecuente —y sin embargo fundamental— que la organización y la dirección vengan determinados por la *misión propia del centro educativo.* Cuando queda plasmada, conviene estudiar la *estrategia* necesaria para lograr el alcance de aquélla con mejores resultados. Eso dará paso al diseño de la *estructura* más adecuada. Inmediatamente después, procede determinar el *perfil profesional y humano* necesario para cada uno de los puestos directivos en la organización. A partir de ese momento, se pueden elegir las personas más idóneas para cada cargo, delimitar sus funciones y estudiar sus posibles necesidades formativas para desempeñarlo con la mayor calidad. Resulta especialmente importante acertar en la elección de las personas que componen el *equipo de gobierno.*

La tarea de un directivo puede consistir en desplegar la misión ya establecida o definirla dentro de un *marco específico.* En el caso de los centros públicos, el ámbito vendrá determinado por el común denominador de toda labor educativa, dando una mayor relevancia a las cuestiones académicas.

En todos los colegios, a la hora de establecer la organización, además de la estrategia se deben considerar los *factores particulares:* el número de unidades, los diferentes edificios que pueda tener, rasgos particulares, así como el nivel educativo en el que imparte su labor.

Por otra parte, el modo de enfocar la orientación se encuentra muy condicionado por la edad de los alumnos. En todos estos aspectos, la prudencia lleva al directivo a saber *aplicar los principios generales a los casos particulares.*

Este libro plantea los siguientes *objetivos:*

A. Objetivos generales:

- Definir los rasgos específicos que tienen los centros educativos con respecto a otro tipo de organizaciones.

- Interiorizar la misión, o definirla si no estuviera precisada.
- Pensar la estructura más idónea para la misión propia.
- Cualificarse para el desempeño de la tarea directiva que se desarrolla en el momento actual o en un futuro próximo.

B. **Objetivos específicos**:

- Llevar a cabo el diseño concreto de la organización. Lo normal será que ya esté preparado, salvo que sea de nueva creación. En el primer caso, cabe estudiar si procede modificarlo.
- Comprobar si el personal es el idóneo para la misión del centro. En caso negativo, adoptar las medidas a nuestro alcance para que adquieran el perfil necesario. Según el tipo de titularidad del colegio y la legislación vigente en el país, se podrá actuar de diferentes maneras.
- Definir las necesidades del profesorado: formación, motivación, exigencia, etc. Saber en qué situación se encuentran las personas que dependen de nosotros.
- Dotar a los profesores y tutores de la formación y de los recursos necesarios para el desempeño de su trabajo.
- Establecer el tipo de gobierno más acorde con las características del centro; puede servir conocer experiencias en otros similares que alcancen un éxito contrastado en sus resultados.
- Conocer la normativa legal que nos afecta: educativa, laboral, fiscal, etc.
- Poner por escrito los puntos prioritarios para lograr una mejora a medio plazo. Pueden ser del centro en su conjunto o de nuestra área de gobierno.
- Acostumbrarse a estudiar bajo el prisma de la misión las actividades que hay que realizar. Para eso, se debe valorar la necesidad de cada una y, en caso afirmativo, si se realiza del modo más adecuado al estilo del colegio. Conviene revisar periódicamente la conveniencia de continuar aquellas que no son estrictamente necesarias. A la luz de ese estudio, se decide si se continúa con ellas, se suprimen o se incorpora algún cambio.
- Mejorar nuestro conocimiento de otras parcelas del gobierno del colegio distintas de las que desempeñamos, para tomar decisiones con conocimiento de causa. Un miembro del equipo directivo debe tener visión global, aunque su trabajo ordinario se focalice en una parcela.
- Estudiar las medidas necesarias para conseguir que todo el colectivo de padres, profesores y alumnos participe del estilo educativo propio del centro, de tal modo que sea una realidad que la misión impregne toda la vida colegial.

La mejora en la labor directiva supone un proceso interminable; nunca se puede considerar que una persona está suficientemente formada. Aparte, los colegios tienen que adaptarse a una realidad cambiante; en ocasiones, con gran velocidad. Pero no tanto

como para que olvidemos que hay aspectos de la naturaleza humana de aplicación universal, junto con modos que servían hace unos años y que actualmente no son útiles.

La dirección no es sólo una técnica, tiene mucho de sabiduría. Quien lleva a cabo esta tarea, a la vez que perfecciona su trabajo, mejora como persona. Más aún, resulta importante que sepa dónde debe poner el acento de manera especial, de acuerdo con sus características y su entorno. En ese sentido, las posibilidades son tantas como el número de lectores.

Pero como nadie es buen consejero en causa propia, cada vez son más los que buscan un *coach*, una persona que por su situación, madurez y experiencia está en condiciones de ayudar de la mejor manera. En muchos casos, no dirá lo que *hay que hacer,* entre otras cosas porque en ocasiones es tan legítima una solución como otra. Además, a los adultos es mejor que nos ayuden a pensar, pero que nos permitan tomar decisiones personalmente y asumir las consecuencias.

Como punto de partida, un directivo debe aprender a dirigir su propia vida, en la medida en que esto es posible. El sentido de la existencia, el punto donde están ancladas la dignidad de la persona y los derechos humanos, la familia o el concepto de la libertad son algunos de los puntos fundamentales que definen el estilo educativo de un centro y también el de quienes lo dirigen.

1. Elementos esenciales en un centro o institución educativa

Este capítulo consta de seis puntos, lecciones o epígrafes. Comienza por el ideario, que puede ser común a varios colegios. Constituye lo primero que debe tener claro un centro, ya que sirve para reflejar con claridad su misión. La coherencia entre ésta y la vida se concretará en el Proyecto Educativo, donde el ideario se engarza con el resto de las áreas de esa institución en particular.

El esquema del capítulo es como sigue:

1. El ideario.
2. El Proyecto Educativo.
3. Diseño Curricular Base y Proyecto Curricular de Centro.
4. Los objetivos por niveles o etapas.
5. Los objetivos de los profesores.
6. Una historia.

Ejercicio de Autoevaluación

Para plasmar por escrito dicha labor se requiere una adaptación, siguiendo los pasos previstos por la ley, del diseño curricular base de todo el Estado al proyecto curricular del centro. Nosotros, en este manual básico trabajamos con tres fases en ese proceso, pero podrían ser dos o cuatro, en función del país en el que se aborde la tarea.

Junto con la parte académica impregnada por la misión existen otros objetivos que también deben estar presididos por ella, pero no necesariamente integrados en el proyecto curricular: incrementar el número de solicitudes de alumnos, construir un nuevo edificio, fomentar las actividades extraescolares, etc. Si el centro tuviera varias etapas o niveles, los objetivos se pueden adaptar a las necesidades propias de cada edad, pero manteniendo la unidad global, lo que permite que todo el centro camine en la misma dirección.

Para conseguir todas esas metas no basta con el esfuerzo del equipo directivo: es preciso que se implique el profesorado. Por esta razón, en este primer capítulo se tienen en cuenta los objetivos para este colectivo.

1. El ideario

Glosario de términos utilizados:

- *Misión*. Objetivo esencial para el que ha nacido una institución.
- *Ideario*. Convicciones que sustentan la educación en un centro. En los colegios se pueden considerar equivalentes los términos ideario y misión.
- *Carácter propio*. Conjunto de características específicas de un centro. Resultan de la conjunción del ideario con las opciones pedagógicas específicas de cada colegio; por ejemplo: cursar varios idiomas, la educación diferenciada, la atención preferente a grupos sociales desfavorecidos, etc.
- *Titularidad*. Persona física o jurídica que figura legalmente como propietaria del centro educativo.

Pueden surgir dudas sobre los términos más adecuados. En ese caso, lo mejor es atenerse al diccionario, como segundo criterio a la legislación y el tercer lugar al sentir común: lo términos que entienden las personas a quienes va dirigido el mensaje.

El ideario debe presidir toda la acción educativa del centro. Se debe poder reflejar en cinco o seis líneas, en las que se plasme con claridad la finalidad fundamental de esa institución educativa, lo que le da su razón de ser y de existir. Su carácter es público y sólo se podrá llevar a cabo si la mayoría de los componentes del colegio lo asumen.

A continuación señalamos algunos de los posibles motivos que justifican su existencia:

- Una institución —por ejemplo, una cooperativa de profesores, una orden religiosa, etc.— lo pone en marcha con una misión concreta y definida.
- Un conjunto de familias, unidas por unos mismos valores o convicciones, decide crearlo para educar a sus hijos de acuerdo a unas convicciones pedagógicas, culturales, religiosas, etc.
- Las autoridades educativas, locales, regionales o estatales lo lanzan para cubrir las necesidades educativas de una zona.

Básicamente, los centros se consideran de iniciativa pública cuando son impulsados por un organismo gubernamental y éste posee su titularidad. En cambio, se denominan de iniciativa social cuando es una persona o institución privada quien tiene la titularidad. En muchos casos, convivirán centros de ambos tipos. La libertad de enseñanza se contempla en la Declaración de los Derechos Humanos de 1948 y en muchas legislaciones posteriores de diverso rango.

En función del grado de autonomía del que dispongan los centros educativos del país, éstos se pueden dotar de un carácter propio con unos rasgos muy definidos. Quien acude a él es consciente de ese ideario y se compromete a respetarlo. Si es de titularidad gubernamental —local, regional o estatal— sus objetivos educativos mantendrán un carácter más general, siempre dentro del respeto a los derechos humanos, y la ley reguladora del sistema educativo marcará los niveles académicos. Se deberá respetar la pluralidad derivada de las personas que lo integran; por ejemplo, los derechos básicos de

los padres sobre la educación de sus hijos menores de edad, pues tienen responsabilidad sobre ellos.

La eficacia del ideario reside en que se cumplan las siguientes condiciones:

- Se refleja en todas las facetas que componen la vida escolar.
- Es asumido y vivido por padres, profesores y alumnos.
- Preside las decisiones que tomen los directivos.

El ideario sólo es significativo cuando impregna la vida escolar. En la medida en que la libertad de enseñanza sea real y no vulnere los derechos de la persona o las legítimas leyes del país, puede servir como guía a la hora de la admisión de familias o la contratación de profesores. Asimismo, se transmite por ósmosis entre las personas que componen el centro si el ambiente lo propicia; una misión que sólo se refleja en los documentos es letra muerta. Por eso, sería absurdo gobernar de espaldas a él. O se asume, o se adapta a las nuevas circunstancias, o se suprime.

El equipo directivo debe estar unido por la voluntaria y plena identificación con el ideario, sus miembros tienen que ser los primeros que lo transmitan en su entorno. No compartirlo incapacita para ocupar un puesto directivo en ese centro; no así en otros. Además, dicho equipo tomará las medidas necesarias para que lo conozcan las familias que quieran optar por el centro y los profesores que aspiren a trabajar en él. Una familia tiene derecho a conocer a fondo el ideario que preside el colegio donde van a estudiar sus hijos. Si lo asume y es admitida, tiene obligación de respetarlo, salvo que por los cauces previstos ponga en marcha su modificación parcial o total.

Esa identificación también resulta fundamental a la hora de contratar profesores. Sólo en la medida en la que comparta el ideario o haya un compromiso explícito de respetarlo tiene sentido su incorporación. Resultaría poco coherente contratar a alguien que enfoque su existencia de un modo opuesto al del centro en el que pretende trabajar. No se trata de juzgar su estilo de vida, sino de ver si es coherente con la tarea que se espera que desarrolle.

En un régimen de libertad, lo ideal es que haya colegios de muy variada orientación y estilo. Las autoridades tienen la obligación de velar para que todos cumplan unos requisitos mínimos que marca la ley; a partir de ahí, su labor consiste en facilitar a los padres el ejercicio del derecho-obligación de educar a sus hijos.

Las indudables ventajas que ha aportado el Estado del bienestar en Occidente no puede llevarnos a olvidar que, precisamente, la principal tarea del Estado consiste en facilitar a los ciudadanos el ejercicio de sus derechos y obligaciones. Por eso, cuando un gobierno pone trabas a la libertad de enseñanza, en muchos casos hay un planteamiento antropológico en el que no se conciben los derechos de los padres en la educación de sus hijos. El ejercicio de ese derecho no puede verse como un privilegio; en cambio, es misión de la autoridad garantizar la igualdad real de oportunidades para todos los ciudadanos. Y ésta no se consigue limitando a los que tienen posibilidades, sino facilitándolas a quien no las tiene. Dentro de ese marco, es legítimo que el Estado atienda

de un modo intenso a aquellas capas sociales más necesitadas, como pueden ser los inmigrantes.

La educación, en la medida de lo posible, debe quedar al margen de la vida política diaria, de por sí cambiante; el marco institucional en el que se desarrolle debe ser lo más estable posible. Hace falta garantizar un clima de pluralidad y respeto que asegure la necesaria serenidad y continuidad en las medidas a medio plazo. Si el directivo escolar debe dominar estos conceptos es porque probablemente tenga que explicar a terceras personas estas ideas, que pueden resultar básicas para algunos pero cuestionadas por otros. Un directivo escolar sabe que con su trabajo está realizando una tarea de servicio a la sociedad.

2. El Proyecto Educativo

El Proyecto Educativo responde a la forma particular que adopta un centro educativo para desarrollar su tarea. Comprende el ideario, el contenido académico, el estilo pedagógico, las actividades extraescolares, así como las características particulares que lo distingan de otros de su entorno. También diferencia a centros con el mismo ideario pero ubicados en lugares distintos.

Una manera de estudiar en qué consiste el Proyecto Educativo es ver un caso concreto de proyecto educativo. Por la necesaria brevedad del texto, nos centramos únicamente en el índice correspondiente a un colegio de Primaria (6 a 12 años) al que llamaremos en este supuesto, «Colegio Pacífico». Los elementos, podrían ser los que siguen:

PROYECTO EDUCATIVO DEL COLEGIO PACÍFICO:

- Introducción.
- Unidad de la acción educativa.
- Objetivos generales en la Educación Primaria.
- Fines del colegio Pacífico.
- Proyecto Curricular de Centro.
- El sentido espiritual en la vida colegial.
- Educación social de los alumnos.
- Estructura organizativa.
- La orientación personal y grupal en el colegio.
- La participación de los padres en el centro.
- Normativa de la connivencia / Reglamento de régimen interno.

El texto del Proyecto Educativo tiene que estar a disposición de los padres y madres y de todo el profesorado. En el caso de un centro de Primaria no parece necesario hacerlo llegar a los alumnos.

La misión del centro debe constituir el telón de fondo sobre el que se desarrolla la vida diaria. Toda la acción educativa que se desarrolle allí debe tener una unidad de fondo que dé coherencia al proyecto educativo. Si está bien hecho, no consistirá en una suma de factores que inciden en un lugar, sino en un proyecto con unidad interna y con un orden de prioridades.

En el apartado de objetivos generales de Primaria destaca la importancia de esta fase de la vida para sentar las bases educativas fundamentales. Es importante asegurar el clima de trabajo, respeto y disciplina; para eso se establece el correspondiente reglamento de derechos y obligaciones de los miembros de la comunidad escolar. Más que un código de conducta, es un estilo de vida que se desea impulsar: ambiente de trabajo, de colaboración mutua, de respeto...

Parte relevante de la educación social consiste en potenciar el desarrollo de las virtudes humanas imprescindibles para la convivencia. Hay que procurar que la disciplina no sea un instrumento de control, sino el fruto de un ambiente de trabajo y respeto. Con todo, como no siempre se logra que la conducta de todas las personas responda al estilo deseado, se establecerán las medidas de disciplina aplicables cuando una persona no cumple alguna de las obligaciones contempladas. Se trata de evitar tanto un estilo casuístico como una simple declaración de buenas intenciones sin concreciones prácticas. En la aplicación de las sanciones hay que conjugar el carácter educativo con la necesaria firmeza para velar por el bien común.

Si estamos ante un centro de inspiración religiosa —por ser la más frecuente en Occidente, nos referimos en el ejemplo a la cristiana—, se señalan una serie de medios a disposición de los alumnos para que, en un ambiente de libertad, puedan desarrollar la formación religiosa y las prácticas propias de la vida cristiana. Si fuera otro credo se contemplaría de modo acorde con su contenido.

En la metodología educativa, el sentido positivo debe ser el estilo habitual; resulta mucho más estimulante apoyarse en el desarrollo de las cualidades positivas que en tratar de superar las carencias. En la práctica se darán ambos rasgos, pero dando prioridad al primero.

También se destaca la educación en las virtudes humanas, pues son la base necesaria para hacer un uso responsable de la libertad. Éste supone un objetivo educativo de primera magnitud. Una libertad sin responsabilidad no es formativa; pero un estilo basado en deberes que no se asumen libre y conscientemente tiene efectos poco duraderos, además de ser poco acorde con la dignidad humana.

Resulta frecuente encontrar deformaciones por defecto o por exceso, pero sobre todo por un desenfoque de lo que significa la verdadera libertad, que en el caso de los seres humanos va unidad necesariamente a la consiguiente responsabilidad. Por tanto, enseñar a los alumnos a que administren responsablemente la libertad de la que irán gozando conforme vayan creciendo es un reto atractivo y apasionante.

La participación de los padres en la vida del centro adopta diversas formas:

- La que les corresponda por la naturaleza jurídica del colegio.

- La propia de la colaboración colegio-familia en la educación de cada hijo.
- En muchos lugares las AMPAs, Asociación de Padres y Madres.
- Otras posibles fórmulas existentes.

3. Diseño Curricular Base y Proyecto Curricular de Centro

Glosario de términos utilizados:

- *Sistema educativo*. Refleja el modelo educativo general adoptado por un Estado. Indica el tipo de estudios y las opciones requeridas para cursar cada una de las ramas en las que se pueda dividir. Es de aplicación en todo el territorio del Estado por ser el elemento de referencia educativa más elevado en una nación.
- *Diseño Curricular Base*. Se entiende con este nombre el currículo obligatorio y oficial que establece la autoridad educativa de rango superior. Comúnmente es denominado como DCB.
- *Desarrollo curricular.* Son los sucesivos pasos y concreciones que cada estamento competente va añadiendo al DCB fijado por el Estado.
- *Diversificación curricular*. Es la qué se establece con carácter prescriptivo o voluntario dentro del sistema educativo general. Habitualmente esa diversificación viene precedida de un tronco común que luego se divide en varias opciones.
- *Proyecto Curricular de Centro*. Es el desarrollo curricular plasmado en un colegio dentro del margen de opciones que permiten las leyes educativas que le afectan. Comunmente se le denomina PCC.

A. Diseño Curricular Base (DCB)

Viene precedido por una ley que establece el sistema educativo previsto en el país. Puede componerse, como en el caso español, de Primaria, Secundaria, Bachillerato y Ciclos Formativos. Es obligatoria la escolarización en los dos primeros estadios. Lo normal es que haya un tipo de estudios —común, diversificado o mixto— obligatorio hasta la edad mínima prevista legalmente para poder trabajar. Si esto no fuera así, se crearía una laguna difícil de cubrir.

Una vez establecidos el tipo de estudios de los que se tratan, su contenido se desarrolla en el llamado diseño curricular base. El DCB responde al contenido mínimo obligatorio en todo el territorio del Estado. Su finalidad es asegurar que toda la población de ese Estado tenga la formación común que se considera imprescindible. Viene condicionado por el sistema educativo por el que haya optado el país. En algunos casos, el Estado tiene todas las competencias gubernamentales; en otros, hay distribución de acuerdo a varios niveles de gobierno. Según el grado de autonomía, cada gobierno regional o local podrá ampliarlo o adaptarlo, pero siempre respetando las enseñanzas comunes fijadas por el Estado.

A su vez, los centros podrán tener autonomía para ampliar o adaptar el contenido determinado por la autoridad de la que dependan directamente. A partir del nivel de concreción del último eslabón en la cadena, el colegio establece su propio proyecto curricular de centro. Su mayor o menor grado de autonomía le permitirá ampliar el horario, incluir otras áreas o actividades no previstas...

Un posible modelo de concreción es el siguiente, que no tiene carácter único ni exhaustivo. Únicamente sirve para ayudar a comprender mejor el tema.

Niveles de concreción

Son cada uno de los grados de desarrollo o concreción de los programas educativos. Se expresan en distintos tipos de documentos y siguen distintos cauces de elaboración y aprobación, según el ámbito en el que se apliquen. Cada uno configura la base fundamental para el siguiente nivel. A continuación, exponemos un cuadro resumen.

En el caso contemplado hay tres niveles en la concreción del currículo. El primero está formado por la autoridad del gobierno central que marca un mínimo con carácter normativo para todo el territorio estatal.

NIVELES DE CONCRECIÓN CURRICULAR		
DOCUMENTO/NIVELES	**ÓRGANOS DE ELABORACIÓN Y APROBACIÓN**	**ÁMBITO DE APLICACIÓN**
Primer nivel: Decreto de enseñanzas comunes. Decreto de desarrollo del currículo.	Gobierno central. Administración central del Estado.	El territorio del Estado. Marco de referencia para las demarcaciones territoriales del Estado.
Segundo nivel: Decretos de desarrollo del currículo.	Órganos de gobierno de las demarcaciones territoriales.	Demarcaciones territoriales.
Tercer nivel: Proyecto Curricular de Centro Unidades didácticas. Programación de aula.	Claustro. Departamentos / Etapa. Profesor.	Centros educativos. Cursos. Un grupo concreto de alumnos.

Un segundo nivel de decisión es el de los gobiernos regionales. Mientras, el tercer nivel viene desarrollado por el propio centro. Dentro de él hay unas cuestiones que fija la dirección o el claustro, otras los departamentos de cada asignatura y, por último, se encuentra el ámbito de autonomía del profesor que da clase en el aula. En todo este proceso debe haber un desarrollo lógico y coherente.

La razón por la que el gobierno central señala un mínimo es garantizar algunas cuestiones fundamentales como el conocimiento elemental del idioma oficial del Estado, el logro de unos niveles académicos básicos en cada materia o el permitir que un alumno que ha comenzado sus estudios en una zona del país los pueda terminar en otra. En el caso concreto del Estado español esos niveles han variado entre el 40 y 70% del currículo.

Cada sistema presenta sus ventajas e inconvenientes. Dotar de potestad sobre el currículo a los gobiernos regionales, así como favorecer que las decisiones se puedan tomar más cerca del ámbito en el que se va a desarrollar la enseñanza, permiten prestar una mayor atención a la lengua y cultura propia.

La obligatoriedad de un currículo mínimo trata de evitar un excesivo regionalismo en la educación, que en la práctica redujera las posibilidades de movilidad geográfica de las familias o el acceso a otros niveles en lugares diferentes a donde uno ha cursado los estudios básicos.

Debe quedar margen para que el centro educativo pueda decidir, si dispone de recursos, por aumentar el horario escolar con el fin de prestar una mayor atención a materias que considera especialmente importantes, añadir otras optativas, etc.

En todo caso, para alcanzar una misma titulación en la educación obligatoria, los niveles académicos exigidos deben ser similares en todo el territorio en el que rija la misma legislación.

B. Proyecto Curricular de Centro (PCC)

El Proyecto Curricular de Centro está condicionado por su nivel de autonomía. Pertenece al tercer nivel de concreción del cuadro anterior. Si se dispone de capacidad para realizarlo, podrá recoger otras actividades además de las obligatorias.

En la práctica, el grado de libertad a la hora de establecerlo varía mucho de unos lugares a otros. En condiciones ordinarias, sería suficiente que cumpliera el mínimo normativo legal; a partir de ahí, lo que haga entra en su margen de libertad, con tal de que no vulnere las leyes del país. Sus órganos internos de gobierno tienen que aprobar las diversas actividades. El diseño curricular de una asignatura se establece teniendo en cuenta el marco legal y las decisiones que se quieran reflejar para el área.

El objetivo de estas consideraciones no es resolver las situaciones planteadas, sino conocer el marco de referencia. En la práctica, muy pocos centros hacen uso de toda la autonomía de la que disponen, pues están condicionados por el material didáctico disponible. Son las editoriales las que ofertan diversas modalidades, por lo que resulta lógico que cada uno opte por las editoriales que mejor se ajusten a su proyecto

educativo.

La actitud activa del profesor le llevará a saber adaptar el material del que dispone —o el que prepara expresamente— a esa clase concreta, con unos alumnos que poseen unas características bien definidas. Tener un «banco» de recursos común dentro del departamento o de la etapa permite que cada docente no necesite elaborar todos los materiales que usa.

Asimismo, las nuevas tecnologías constituyen un aliado. El conocimiento de las muchas páginas web que ofrecen recursos didácticos es necesario en la sociedad actual. Disponer de un aula de informática donde se pueda trabajar en red, tener acceso a ordenadores con programas específicos para desempeñar tareas repetitivas o materiales adaptados ofrece una gran versatilidad. El jefe de departamento o las personas del equipo directivo deben agilizar la búsqueda y conocimiento de esos recursos. Cuando por las condiciones materiales o económicas del centro no sea posible, el profesor tendrá que suplir esas carencias adaptando a lo posible las expectativas de su trabajo. Cabe recordar que, aunque en educación son importantes los medios, lo principal es la calidad interior de las personas.

Parece lógico que el director técnico, jefe de estudios —o el nombre con el que se denomine a la persona del equipo directivo que supervisa la labor docente— sea el último responsable de asegurar que los textos son los adecuados, que respetan el ideario del colegio en las materias que tratan y que no se cambian innecesariamente. En ocasiones hay una normativa oficial sobre el tema, con el fin de facilitar que un mismo libro de texto pueda ser usado por alumnos del curso siguiente, como puede ocurrir en el caso de hermanos, vecinos, etc.

Una manera pobre de usar estos documentos es limitarse a una redacción para las autoridades educativas. Si un documento nace muerto, sirve poco para la educación. Por eso, ante el riesgo de acabar cumplimentando documentos para una burocracia exhaustiva, hay que plantease aprovechar su redacción para reflexionar sobre la tarea del centro y conseguir convertir la redacción de estos documentos en una herramienta de mejora.

No podemos convertirnos en personas que se mueven por siglas y cumplimentando impresos. Es radical esta afirmación, pero puede servir para detenerse a pensar si sabemos poner la burocracia al servicio del trabajo o si es a la inversa. Los documentos son necesarios, pero en su elaboración se puede aprender o, por el contrario, convertirse en una tarea sin alma que consume fuerzas. Verlo del modo correcto y hacerlo ver a otros, incluidos inspectores, es de gran utilidad para lograr avances serios. Es nuevamente la aplicación de la repetida frase: «La estructura al servicio de la estrategia».

4. Los objetivos por niveles o etapas

Al explicar este apartado usamos como sinónimos *nivel* y *etapa*. Con esas palabras, nos referimos a cada uno de los grupos homogéneos en los que se puede dividir un centro educativo. Lo ideal es que los ciclos, niveles, etc., coincidan con la disposición

física de los edificios. En ocasiones esto no es posible, pues muchas veces la edificación se ha hecho estando vigente una ley anterior o sin tener en cuenta esa circunstancia. En la práctica, lo importante es que constituyan unidades de gobierno homogéneas, que faciliten la estructura idónea para el gobierno del colegio.

Un modo práctico de articular este apartado es concretar unos objetivos a corto, medio o largo plazo. Superar los cinco años de planificación no suele resultar fructífero, pues raras veces un equipo directivo tiene capacidad para gestionar el futuro. Una vez señalado ese objetivo general para todo el centro durante un curso escolar se deben dar los matices propios para cada etapa y su correspondiente jefe debe adecuar los objetivos generales a los casos particulares sin desvirtuarlos.

En un centro puede haber uno o diversos niveles educativos. En el caso español, la ley contempla como niveles obligatorios la Primaria (6-12 años) y la Secundaria (12-16 años). Como enseñanzas no obligatorias se encuentran la Educación Infantil —anterior a la Primaria— y los bachilleratos y ciclos formativos después de las enseñanzas obligatorias. Para los alumnos que no logran el graduado de Secundaria, la ley contempla medios que les ayuden a alcanzar la capacitación suficiente para conseguir un empleo.

Dentro del capítulo del proyecto educativo de centro, cada nivel tiene sus propias características, derivadas de la edad, y debe presentar sus objetivos en todas las áreas (académicos, formativos…). Un adecuado sistema ordena las etapas de tal modo que dentro de ellas haya una cierta homogeneidad en sus características físicas, psíquicas e intelectuales para alcanzar una cierta unidad de conjunto.

Es deseable una progresión en la exigencia, de tal modo que se permita la creación de hábitos; esa escala se debe reflejar en las programaciones escolares. Si no hay coordinación entre las etapas, especialmente en las asignaturas acumulativas, es imposible alcanzar metas, y menos aún un aprendizaje significativo. Hay que tener claro qué se debe dominar en cada edad, para poder detectar las anomalías y establecer así el tipo de intervención más adecuada.

Es deseable también que dichos niveles, organizados con criterios de maduración personal o de madurez, tengan su propia unidad física, de tal modo que dispongan —siempre que sea posible— de su propio edificio o zona dentro de un edificio común, un horario propio, lugares de descanso distribuidos por edades homogéneas, etc. Esto evitará las interferencias entre alumnos mayores y pequeños, de las que suelen salir perjudicados los menores.

Por otra parte, las etapas tienen una unidad interna que les permite disponer de su jefe, equipo de profesores etc. Además, aquéllas facilitan una cierta especialización en los recursos didácticos, modos de orientar y metas de carácter, entre otros. Hace falta también una coordinación horizontal, especialmente en los alumnos más pequeños, donde cobra especial relevancia la visión de conjunto del profesor que pasa más horas con ellos. En los cursos superiores, ésta se conseguirá trabajando en equipos coordinados por el tutor del curso.

De acuerdo con Peter Drucker, funcionar por etapas permite que estas unidades inferiores sirvan como lugares de entrenamiento para los directivos, pues deben atender

casi todas las áreas que abarca un director, salvo la económica. Asimismo, trabajar con agrupamientos homogéneos permite atender mejor a los profesores y lograr una atención personal al alumno de más calidad. No obstante, la etapa no debe acumular tanta autonomía que acabe convirtiéndose en un pequeño colegio aparte.

Sea cual sea el tamaño del colegio, se reunirá el claustro de profesores con cierta regularidad, con el fin de conjugar la visión de conjunto con la cercanía. Encontrar el tipo de estructura de gobierno que mejor se ajusta al centro, simplifica mucho la labor del equipo directivo.

En el fondo, aunque el tipo de organización llamada matricial pretende reunir las ventajas de las dos modalidades, horizontal y vertical, en líneas generales es aconsejable la primera, donde la estructura se apoye en las etapas. Mientras la organización universitaria no es por edades, sino por facultades —y dentro de éstas por departamentos —, los colegios dan prioridad a la organización sobre la didáctica y suelen preferirse los agrupamientos horizontales. En este caso, el orden y la necesidad de supervisión tiene más peso que la especialización en materias; en el otro, el interés versa en el contenido académico.

5. Los objetivos de los profesores

Todo equipo directivo debe tener como estrategia permanente la mejora continua de su equipo de profesores. Ésta es la razón de incluir los «objetivos con los profesores» en la presente parte del libro. El calificativo de «profesores idóneos» nos indica que toda la acción educativa que se desarrolle requiere una capacitación personal y profesional para su desempeño.

Es fundamental saber dónde necesita cada docente más ayuda: en su formación humana, en la vertiente didáctica o en la motivación para implicarse en la vida del centro.

Se trata de pensar en qué medida los profesores se ajustan al perfil que aspiramos para ellos. Para estudiar esta cuestión vamos a seguir una sencilla clasificación recogida y comentada por Álvarez Fernández.

Según ese modo de agrupar, un profesor puede estar en una de estas cuatro situaciones respecto a su trabajo:

A. *Sabe y quiere.*
B. *No sabe y quiere.*
C. *Sabe y no quiere.*
D. *No sabe y no quiere.*

El directivo debe conocer qué profesores se encuentran en cada uno de esos cuadrantes; lo ideal sería que todos estuvieran en el grupo **A** y nadie en el grupo **D**. La selección y contratación de los profesores debería tener lugar en la fase **A** o en la **B**. En la práctica, sabemos que es inevitable que algunos se sitúen en el grupo **C**. Pero cualquier directivo debe preguntarse si es posible cambiar o prescindir de los que están en los dos

últimos grupos. Las respuestas serán muy diversas según los lugares, titularidad de los centros, costumbres propias del país, legislación, etc.

En la enseñanza no universitaria se requiere alcanzar unos mínimos en cada una de estas áreas: didáctica, capacidad de mantener el ambiente de trabajo y de disciplina, así como la capacidad de orientación a los alumnos y a sus familias. Algunas cualidades personales como orden, laboriosidad, puntualidad, etc. son exigibles a todo profesional de cualquier nivel.

Si el centro está en condiciones de elegir a sus profesores, debe dedicar el tiempo suficiente a hacer una buena selección. A la larga supone ahorrar tiempo de formación y quizás evitarse el problema de tener que prescindir de él.

Asimismo, debe cuidarse con especial esmero la formación de las incorporaciones más recientes, para que nadie se «queme» por no haber sido suficientemente atendido. Cada persona del Equipo directivo se encarga de algún área formativa. Otra posibilidad es que un directivo se encargue de la atención de una o dos personas de nueva incorporación. El director queda fuera de este tarea; es preferible que cuide la formación de nuevos directivos.

Ofrecemos algunas consideraciones sobre la formación de profesores.

- Las reuniones no suplen el necesario trato personal.
- A los profesores hay que expresarles con claridad qué se espera de ellos y evaluarles de acuerdo con lo que se les ha dicho.
- Hay que cuidar más a los que mejor trabajan, lo que no significa ascenderlos a puestos directivos. Es importante saber que se crece *hacia adentro,* no *hacia arriba*, pues un buen profesor puede ser un mal directivo. Su excelencia, por tanto, consiste en mejorar su propio trabajo. No ocupar un puesto de gobierno no es un fracaso profesional para un profesor; sí lo sería no llegar a ser un buen educador.
- A veces un cambio de director origina un cambio de actitud en algunos profesores que estaban desmotivados.
- Si una vez puestos todos los medios hay que recurrir a tomar medidas más graves —abrir expediente, corrección por escrito, etc.—, el directivo no debe rehuir la tarea por ingrata que resulte, siempre y cuando sea justa.

Dice un conocido pedagogo que un centro educativo es el resultado de lo que aportan sus profesores y que lo esperable de un directivo escolar es conseguir resultados extraordinarios con personas ordinarias.

Dentro de las áreas de mejora de un profesor que imparte clases a menores de edad no deben faltar didáctica, orientación, cumplimiento de encargos y normativa de funcionamiento. Cada uno resultará más idóneo para un área en concreto y puede hacer más hincapié en ella, siempre que no signifique desatender las demás.

Una distribución posible de las áreas de formación de profesores puede ser la siguiente:

- *Antropológica.* Si la educación consiste en el desarrollo de las capacidades humanas en un ambiente de libertad responsable, se requerirá saber quién es el hombre y cómo alcanza su perfección o excelencia. Por otra parte la tarea educativa se hace en el contexto de un Colegio que tiene unos rasgos propios que conviene conocer bien y asimilar.
- *Estilo educativo.* Forma parte de la tarea de un profesor el trabajar conjuntamente con las familias de sus alumnos. Atender y ayudar eficazmente a los padres es fundamental en los niveles obligatorios de enseñanza. El tipo de formación que se ofrece a los padres está en relación directa con el estilo educativo del centro. Por eso, es importante que todos los profesores que traten con padres tengan adquirido el estilo educativo del centro.
- *Didáctica.* Además, un centro educativo es un lugar diseñado con unas características que facilitan transmitir mejor los conocimientos, por lo que el contenido académico resulta esencial. No basta con que el profesor domine la asignatura, es preciso que la sepa enseñar. Debe tener claro que su labor consiste no sólo en explicar una materia, sino en poner los medios para que el mayor número posible de alumnos alcance el máximo nivel en su materia. Como consecuencia, el profesor deberá saber programar, motivar, evaluar, adaptarse en lo posible al modo de aprender de los distintos alumnos, etc. Una excelente preparación intelectual no es suficiente, debe propiciar el clima de trabajo necesario para que pueda transmitir sus conocimientos y para que cada alumno desarrolle sus capacidades.
- *Recursos para vivir y conseguir que se viva la normativa de la convivencia.* No lo abordamos ahora pues, se ha tratado esta cuestión en el apartado dedicado al reglamento de régimen interno y normativa de la convivencia, en otros capítulos.

6. Una historia: *Lo primero es saber qué se quiere*

Dos breves ejemplos encuadran el contexto de este capítulo. Su lectura puede ayudar al lector a reflexionar sobre todo lo tratado anteriormente.

> El primero es el de un señor que pidió colaboración a su vecino para que le ayudase a mover un sofá que se había atravesado en la puerta. Cada uno se fue a un extremo. Forcejearon un buen rato hasta que quedaron exhaustos, pero el sofá no se movió. «Olvídelo, jamás podremos meter esto», dijo el dueño. El vecino le miró con extrañeza: «¡Ah! ¿Se trataba de meterlo?».

El otro ejemplo es muy similar, pero real.

> A un escritor británico con fama de despistado le ocurrió lo siguiente. Un día, mientras viajaba en un tren de cercanías londinense, se le acercó el revisor para pedirle el billete. El escritor se puso a repasar uno tras otro los bolsillos del pantalón,

> chaleco y chaqueta. Cada vez se iba poniendo más nervioso y, el revisor, al ver el mal rato que estaba pasando, le dijo: «Déjelo, no se preocupe, seguro que lo encuentra dentro de un rato.» El protagonista le contestó agobiado: «No, si lo grave no es encontrar el billete. Es que sin él no recuerdo el nombre de la estación en la que debo bajarme».

Síntesis de este capítulo

El ideario, al ser parte esencial del centro, debe presidir e impregnar todas las acciones que se realicen en él. En ocasiones, puede ser conveniente replantearse algunas actividades para contemplarlas bajo el prisma de la siguiente pregunta: ¿aportan algo a la misión del centro? ¿Están en sintonía con su ideario?

Cuando éste deja de vivificar todas las actividades y no hay un afán por parte del equipo directivo de que toda la comunidad educativa lo viva, estamos ante una señal clara de que se ha perdido el norte. Pasará a ser urgente conseguir de nuevo el espíritu inicial de la institución, recuperar sus señas de identidad, quizás adaptándolas en la forma y manteniendo el fondo.

El carácter propio, la misión y la cultura están entrelazadas con el ideario.

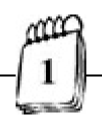
A la autoridad educativa le corresponde señalar los objetivos generales de cada nivel y marcar el currículo académico básico. El grado de concreción será bajo, por lo que el centro, o bien una editorial, explicitará y desarrollará el currículo oficial. Dicha versión oficial es el diseño curricular base, y a la concreción en un colegio se le denomina proyecto curricular de centro.

Además, debe haber unos objetivos institucionales que guarden relación con uno o varios de los aspectos anteriores. Estos objetivos se especificarán para cada nivel de acuerdo con las circunstancias concretas de edad, materia y necesidades.

Junto con lo anterior, se marcarán unos objetivos generales para los profesores: conseguir un determinado dominio de nuevas tecnologías, la mayor identificación con el ideario, etc. Además, en función de su situación personal, con cada profesor se pueden acordar sus necesidades de mejora.

A continuación, sigue un cuestionario que, a modo de resumen y también de examen personal, servirá al lector para saber si ha interpretado e interiorzado adecuadamente la lectura del capítulo.

EJERCICIO DE AUTOEVALUACIÓN



1. El ideario:

a) Debe reflejarse en el proyecto curricular.
b) No debe reflejarse en el proyecto curricular.
c) Es indiferente tanto lo uno como lo otro.

2. Las virtudes humanas:

a) No tienen fundamento en la naturaleza humana, sino que son fruto de la cultura dominante en cada momento.
b) Van asociadas necesariamente a la práctica religiosa.
c) Capacitan a la persona para alcanzar con más facilidad una vida digna de la condición humana.

3. El sistema educativo ideal debe ser:

a) Muy centralizado para alcanzar un alto grado de homogeneidad.
b) Muy descentralizado con el fin de facilitar la libertad y la adaptación al medio.
c) Cada modelo tiene sus ventajas e inconvenientes. Conviene estudiar cada caso particular y decidir por amplio consenso social.

4. Señale la opción correcta de entre las tres señaladas:

a) Las etapas son nocivas, pues impiden tener la visión de conjunto.
b) La descentralización en el sistema de gobierno de un Colegio es más necesaria cuanto mayor sea el tamaño de un centro.
c) Es indiferente, lo importante es la calidad de los profesores.

5. Señale la opción correcta de entre las tres señaladas:

a) El profesor mejora fundamentalmente con formación.
b) Sólo puede dedicarse a la enseñanza quien tenga unas cualidades innatas.
c) Hay que dar a cada profesor el tipo de atención que requieren sus circunstancias.

Respuestas al Cuestionario:

1. *El ideario:* **a**
2. *Las virtudes humanas:* **c**
3. *El sistema educativo ideal debe ser:* **c**
4. *Señale la opción correcta de entre las tres señaladas:* **b**
5. *Señale la opción correcta de entre las tres señaladas:* **c**

2. Áreas de actividad

Con el fin de que el colegio pueda desarrollar eficazmente su tarea, es preciso establecer un marco de trabajo y de orden que facilite el desarrollo de la docencia y la orientación. En esa unidad se pretende como **objetivo general** analizar estos dos aspectos que componen el núcleo de la actividad de un centro educativo.

El capítulo consta de seis apartados; en su desarrollo se tratan las diferentes áreas que se desarrollan en un mismo centro y el mínimo formativo que todos sus integrantes deben respetar. Asimismo, se aborda la organización de los departamentos y la normativa de la convivencia.

El esquema es como sigue:

1. Las áreas de actividad y el mínimo normativo.
2. Los Departamentos docentes.
3. La normativa de la convivencia.
4. El desarrollo de las virtudes humanas como tarea educativa.
5. La orientación personal y el sistema de tutoría.
6. Una historia.

Ejercicio de Autoevaluación.

Entre los aspectos formativos se incluyen las virtudes humanas que se quieren potenciar. Como un medio de gran eficacia para su logro está la orientación personal, que se realiza en la tutoría y que suele ser el cauce para la relación familia-colegio.

1. Las áreas de actividad y el mínimo normativo

Resulta imprescindible normalizar las actividades habituales de un centro educativo para que se desarrollen de una manera ordenada y cada individuo sepa qué se espera de él en cada momento.

Las áreas de actividad de un colegio se pueden agrupar en cuatro apartados:

- Normativa de la convivencia.
- Didáctica.
- Orientación.
- Funcionamiento ordinario.

Una comunidad numerosa necesita unas normas de convivencia que afectan a padres, profesores y alumnos, y son conocidas por todos. En el caso de los estudiantes hay que tener claro que si bien la disciplina no es un fin en sí misma, resulta imprescindible para el buen funcionamiento del centro.

Garantizar un elevado cumplimiento de las normas —interiorizada su finalidad educativa— facilita de modo considerable el logro de los propósitos formativos. Deben tener una finalidad de ayuda; nunca se puede llegar a una rigidez agobiante ni a una ausencia que desemboque en el caos. Se pueden dar excepciones como consecuencia de la flexibilidad, pero debe evitarse la arbitrariedad en la aplicación de esos criterios.

Los departamentos son el modo de atender las necesidades didácticas del centro y tienen como misión concretar el proyecto curricular general a cada asignatura en particular, asegurar una cierta homogeneidad en el tratamiento de una materia a lo largo de los años y fomentar la ayuda mutua entre los profesores, compartiendo experiencias y recursos didácticos. En los centros de Primaria suele ser la etapa quien realiza esa labor de programación, si bien el centro no es la asignatura sino el trabajo del alumno.

Un modo de alcanzar la personalización de la tarea educativa es la labor de tutoría, que atiende tanto los aspectos académicos como humanos del alumno y colabora con los padres en la consecución de metas educativas. El modo de participar de los padres y las madres en el centro depende de las características de éste. En todo caso, ellos son siempre los principales responsables de la educación de sus hijos: tienen el derecho al debido asesoramiento sobre cómo ayudarles para que alcancen las metas académicas y también para su educación como persona.

Y es que no basta con impartir bien las clases. Tan importante como eso es conseguir educar a los alumnos para que adquieran la autonomía y constancia en el trabajo adecuadas a su edad. Además, tienen que desarrollar una serie de hábitos, denominados virtudes, que van desde el orden hasta el respeto debido a profesores y compañeros.

Algunos necesitan una especial ayuda para relacionarse de modo adecuado con sus compañeros, aprender cuándo y cómo se debe acudir a un profesor, cuáles son los cauces previstos a la hora de resolver ciertas situaciones... Determinadas cuestiones que unos saben solucionar con gran soltura para otros resultan complejas. Como es lógico, estas facetas dependen mucho de la edad y madurez. Acertar en la educación requiere saber qué es posible exigir a un alumno y qué entra en el ámbito de lo deseable, pero todavía no exigible.

De otro lado, las virtudes humanas no se adquieren de cualquier manera. Hay que aprender a desarrollar hábitos, saber cuáles son las virtudes más apropiadas para cultivar en cada edad: pedir sobriedad en el uso de las cosas materiales y evitar los caprichos es exigible a un alumno de siete años; en cambio, exigirle que ejercite la virtud de la prudencia en un alto grado no es adecuado ordinariamente.

Los hábitos no se adquieren a través de charlas o de exhortaciones en la tutoría, sino mediante la repetición consciente y voluntaria de actos. Por eso, más que hablar mucho a los alumnos, hay que ayudarles, mediante el acompañamiento necesario, a que sean ellos quienes reflexionen, se concreten metas personales, aprendan a usar su libertad, etc.

2. Los Departamentos docentes

Es importante aclarar que es aplicable casi todo este capítulo a las etapas; trabajar por etapas es el modo de trabajo habitual en Primaria. No obstante, sería deseable que al menos una vez al año, también los profesores de Primaria —especialmente en los últimos cursos— se reunieran por materias.

Los departamentos tienen como misión facilitar el ejercicio de la docencia, de tal forma que se alcancen los mejores resultados posibles en la vertiente académica. Al igual que el resto de organismos de un colegio, están al servicio de la misión, pues los aspectos académicos de éste forman parte esencial de su razón de ser.

Constituyen una forma de trabajo en equipo que permite aunar esfuerzos, contrastar opiniones, compartir experiencias y conseguir que la asignatura tenga una coherencia interna dentro de todo el centro. El trabajo en equipo es eficaz cuando genera una sinergia positiva, de tal manera que el resultado final es superior a la suma aritmética de cada una de las partes por separado.

Una adecuada programación vertical de la asignatura permite detallar los objetivos generales que señala el diseño curricular, a la vez que permite la adquisición progresiva de conocimientos. De ese modo, los alumnos aprenden como si estuvieran en un plano inclinado ascendente, sin brusquedades ni estridencias innecesarias.

La división en grupos de trabajo más reducidos permite llegar más fácilmente a los problemas concretos; a la vez, simplifica las posibilidades de reunirse. No obstante, al comienzo de curso o cuando se vea oportuno, todos los profesores de una misma asignatura deben mantener alguna reunión general para adquirir una metodología similar y la necesaria visión de conjunto.

Es importante que cada profesor conozca a fondo las programaciones del curso anterior y posterior al que imparte clase para saber el punto de partida y el de llegada de sus alumnos. El departamento debe ser un lugar «vivo» con un ambiente de aprendizaje permanente, de transmisión de experiencias, de estudio, de difusión de artículos de interés para los profesores. Asimismo, en él se deben conjugar la autonomía personal y el trabajo en equipo. No hay que uniformar los estilos didácticos, pero sí evitar rupturas de estilo discordantes.

El jefe de estudios, además de contar con la experiencia y opinión de los jefes de departamento, debe poseer la visión de conjunto que le permita saber qué departamentos conviene impulsar de un modo particular en cada momento.

Uno de los mejores modos de mejorar la didáctica es ver cómo un buen profesor imparte clase y que a su vez él vea cómo lo hacen otros. Este sistema, si logra establecerse con naturalidad y con afán de mutua ayuda, facilita mucho la mejora personal de todos, pero especialmente de los nuevos profesores. Si resulta forzado hacerlo, conviene crear el clima previo para que se pueda llevar a cabo sin que los alumnos se sorprendan.

La experiencia no evita la preparación de las clases: necesitamos actualizar los recursos didácticos y adecuar la materia a un curso concreto. Un profesor sin ilusión

profesional no hace atractiva la asignatura; por el contrario, uno con ilusión la contagia a sus discípulos. Pactar con la rutina es el comienzo de la decadencia de un centro.

El estilo de liderazgo de servicio llevará a que el objetivo no sea el lucimiento personal, sino conseguir que quienes dependen de nosotros logren dar lo mejor de sí mismos. La unidad con el equipo directivo es condición imprescindible para poder desempeñar labores de gobierno en cualquier puesto del colegio, también en los departamentos.

3. La normativa de la convivencia

Glosario de términos utilizados:

- *Normativa de la convivencia.* Nombre con el que se denomina al documento oficial que refleja las normas que regulan el funcionamiento en el centro.
- *Reglamento de Régimen Interno.* RRI. Documento en el que se reflejan las normas de disciplina que todos los alumnos deben observar. Es una parte de la normativa de la convivencia.
  Ésta es la denominación que aplicamos en el texto. En algunos lugares se entiende que la normativa de la convivencia es un apartado del RRI.

Un primer y fundamental concepto con el que hay que trabajar es la normativa de la convivencia, una ayuda para educar mejor. Ésta no sólo regula las cuestiones de disciplina, sino que rige la vida diaria y las actividades extra-académicas que tienen lugar en el centro.

Además, su contenido afecta a todos los miembros de la comunidad educativa: directivos y profesores, alumnos y padres, etc. Por tanto, su misión abarca todo el funcionamiento general: desde a quién debe acudir un profesor que se quiere ausentar unas horas durante el horario de trabajo hasta el procedimiento establecido para el uso de las instalaciones deportivas en horario extraescolar.

El Reglamento de Régimen Interno sí atiende a las cuestiones relacionadas con la disciplina o el nombre con el que se designe al adecuado comportamiento en las relaciones sociales derivadas de la vida escolar.

Una preocupación de primer orden entre los educadores españoles y de otros lugares es el deterioro de las relaciones profesor-alumno y de las que existen entre los alumnos. Por esa razón cobran especial importancia las cuestiones vinculadas al desempeño de la autoridad. En situación de comportamiento ordinario bueno, esa cuestión pasa a ocupar un lugar menos importante, dando prioridad a lo que constituye la esencia de la labor educativa, que no es mantener el orden.

Lo que se entiende por nivel de disciplina adecuado varía de unos países a otros; de unos centros a otros... En algunos casos hay que saber detenerse a pensar si no se está pactando con una situación de deterioro en las relaciones entre personas que falta a los derechos más elementales. Si el ambiente de un Centro está deteriorado es fundamental

recuperarlo; ni el profesor que mejor domine la didáctica de su asignatura logrará dar una buena clase si no obtiene la atención y ambiente de trabajo necesario para poder asimilar los contenidos.

Pero mantener un nivel alto de disciplina no significa castigar mucho; ésta es la acción que suelen llevar a cabo los profesores que no han podido fomentar un buen ambiente en su aula. Se trata más bien de una presión sostenida, de conseguir que el tono del centro lo proporcionen los alumnos que trabajan bien y se preocupan de sus compañeros.

Si falta un clima de respeto y de trabajo, se crea un entorno en el que todos salen perdiendo, especialmente los más débiles en algún terreno. La ingenuidad de pensar que sólo con exhortaciones al buen comportamiento va a mejorar el nivel es sólo comparable a la del que piensa que los problemas se resuelven aplicando castigos humillantes.

Es conveniente aclarar que algunas costumbres cambian según los países. Por eso, aspectos recogidos en un documento elaborado en un colegio español pueden no ser directamente aplicables en otro situado en México. Lo importante es educar; algunos de los modos son accidentales. Esa tarea es predominantemente positiva, pero casi todos los códigos de comportamiento tienen una formulación negativa. No se debe perder de vista el sentido positivo de la norma: contribuir a hacer el bien de una manera más sencilla.

En el desempeño de la autoridad tiene un papel fundamental el sentido común. La casuística es la perdida de la lógica; por eso, un profesor bien formado sabe aplicar las normas con la prudencia necesaria en cada caso. Después hay que adaptar dichas normas a la edad de los alumnos. No se pueden copiar los documentos y aplicarlos directamente en un lugar, pues algunos puntos tendrán más importancia en unas etapas que en otras.

En España está previsto que cada centro disponga de su propio Reglamento de Régimen Interno. Un documento tipo puede servir de base para, con las adaptaciones adecuadas en cada caso, no partir de cero a la hora de elaborar un documento similar. Con todo, no hay que olvidar que las costumbres son distintas y que lo que en una nación se puede considerar normal, en otra puede resultar desproporcionado o fuera de lugar.

El reglamento de régimen interno establece el castigo proporcionado a la falta cometida y evita que las faltas de disciplina queden impunes ante la dejación de autoridad de la persona encargada de tomar las medidas. Precisamente, tener por escrito la tipificación de faltas más frecuentes es un modo de evitar la arbitrariedad; facilita la justicia, pero no equivale a igualitarismo. Si las sanciones fueran siempre automáticas sobrarían los jueces, pero la diferencia de sanciones ante un mismo hecho debe evitar el escándalo que puede provocar la sensación de arbitrariedad.

Mantener un tono alto en el comportamiento y en la exigencia de respeto en el trato a las cosas, y especialmente a las personas, facilita el clima educativo. Un 20% de los alumnos suele provocar el 80% de los problemas. El directivo deberá poner los medios para que el tono del centro lo den ese 80% de alumnos que se comportan correctamente. Hay que procurar no entrar en una espiral de problemas de disciplina pues es difícil superarla.

Muchos problemas de disciplina provienen de un deterioro moral de los individuos y de la pérdida del sentido ético en el comportamiento humano. El relativismo moral, el permisivismo y algunas corrientes psicológicas han propiciado el aumento de la violencia escolar. La falta de respaldo del equipo directivo a la autoridad de los profesores mina el ambiente y provoca desánimo entre los profesores e inhibición ante los conflictos.

El alumno tiene derecho a un clima de respeto y de trabajo en el que pueda desarrollar al máximo sus capacidades. Como es lógico, si se le exige un comportamiento respetuoso, resulta evidente que él tiene derecho a ser tratado de la misma manera. Un corporativismo mal entendido no debe llevar a cerrar los ojos ante los posibles abusos de autoridad por parte de un profesor. Sería de justicia intervenir para corregir esa situación.

También resulta muy importante que los propios alumnos se involucren con sus compañeros. Esto puede hacerse mediante una herramienta poco conocida, aplicable con alumnos de más de 10 años: el consejo de curso o equipo de mejora, un órgano compuesto por representantes de los estudiantes y el tutor del grupo, que tiene como finalidad la ayuda a los demás. Se apoya en un estilo de liderazgo basado en el servicio: «Ser mejores para servir mejor a los demás». Sin embargo, cuando se convierte en un órgano reivindicativo, pierde el alma con la que nació. Su explicación se detalla en el libro del mismo autor titulado *Manual de Tutorías**.

4. El desarrollo de las virtudes humanas como tarea educativa

Glosario de términos utilizados:

- *Virtud humana.* Dentro del campo de las virtudes —hábitos operativos buenos—, se denominan humanas a aquellas que perfeccionan la naturaleza del hombre y que no requieren una disposición religiosa ni para percibirlas ni para vivirlas.
- *Hábitos.* Permiten que nos resulte sencillo comportarnos de una determinada manera; ayudan a obrar bien con cierta facilidad. Su adquisición se basa en la repetición consciente y voluntaria. Si faltaran estas dos características no habría hábitos, sino sometimiento.
- *Valores.* Son aquellas cuestiones que la persona considera especialmente valiosas. A veces se ha comparado a las virtudes con el terreno y a los valores con el mapa que elaboramos del terreno. Si el mapa está bien hecho, los valores coincidirán con las virtudes.

A algunas personas, el uso del término virtud les produce una sensación incómoda y una actitud de sospecha. La deformación del lenguaje —por diversas razones— ha llevado a que se pierda en el habla común el sentido originario de este concepto, ya usado por los clásicos. Es necesario, por tanto, recuperar el auténtico sentido de la palabra y la limpieza originaria de su significado. Las virtudes humanas permiten vivir de acuerdo con la dignidad de la persona; buscan que ésta alcance su plenitud en el desarrollo de sus cualidades.

La tradición filosófica coincide en afirmar que todas las virtudes humanas se agrupan en torno a estos cuatro puntos cardinales: prudencia, justicia, fortaleza, templanza. Cada una de ellas requeriría una labor similar de aclaración, parecida a la necesaria con el concepto virtud. Todas han sido deformadas en mayor o menor medida, pero en su sentido original reflejan con precisión lo que querían decir, de ahí que se mantenga su uso en este texto.

El conjunto de las virtudes da como fruto un desarrollo armónico de la personalidad. No se trata de establecer una programación rígida de actividades; pero si no se programa nada, es difícil que se incida de modo especial en virtudes tan necesarias como la moderación en el uso de la cosas; la presión de una sociedad consumista hay que contrarrestarla con argumentos y con ayuda educativa a los menores de edad. Además de disponer de un buen plan de formación, los alumnos necesitan ver modelos de referencia atractivos y cercanos.

Una labor educativa importante es hacer amable la virtud, tal y como decían los clásicos, convencer de que llevar una trayectoria virtuosa permite alcanzar una vida lograda.

Al llegar la adolescencia —que implica, entre otras cosas, mayor autonomía—, es fundamental orientar bien el tiempo de ocio. La educación debe basarse en la responsabilidad y en el convencimiento, no en la vigilancia. Eso no significa ser incautos, o desconocer los peligros que pueden generar determinadas situaciones. La prudencia de los padres lleva a no exponer a sus hijos a graves peligros físicos o morales. En todo caso, en mayor o menor medida, es la propia persona la que tiene que estar dispuesta a ir contracorriente.

Es preciso enseñar el auténtico sentido de la tolerancia, que no se deriva del relativismo moral, sino que procede de respetar el valor inmenso que tiene cada persona, independientemente de su origen social, raza, nivel cultural, etc. La persona es un fin en sí misma y no es lícito usarla como medio.

Hay que querer y comprender al adolescente, pero también hay que saberle decir un tajante «no». Unas veces lo entienden en el momento; otras, a la vuelta de los años. En todo caso, el buen educador no da lo que el alumno le pide sino lo que éste necesita. Todo eso impregnado de comprensión, interés por él y de la fortaleza necesaria para no ceder en lo que no debamos.

Para poder explicar bien las virtudes es preciso disponer de material auxiliar claro y atractivo, que refleje el estilo de vida que procuramos transmitir. Aunque lo mejor es el buen ejemplo, hay que saber dar argumentos para que entiendan bien que las virtudes ayudan a conseguir una vida que alcanza su plenitud en el desarrollo de las potencialidades naturales de la persona humana. En el fondo, a ser más feliz. En la medida en la que esos actos resulten más conscientes y voluntarios, más huella dejarán.

Hay un plano inclinado en la consecución de virtudes. Si a los seis años el orden es fundamental, en la adolescencia lo es la generosidad que les permite vivir una verdadera amistad.

Una existencia fácil no es el mejor camino para llegar a conseguir un carácter recio.

Una vida virtuosa y alegre es la mejor manifestación de haber acertado en el modo de educar.

5. La orientación personal y el sistema de tutoría

El tutor es el profesor que tiene a su cargo la coordinación de la labor educativa con el grupo de alumnos que trabaja en un aula. Puede tener a su cargo lo que coloquialmente en España se llama una clase; unos 25, 30 ó 35 alumnos que estudian las mismas materias en el mismo nivel educativo.

La tutoría constituye el núcleo de la educación personalizada. Es tan importante que, en general, los buenos tutores son buenos educadores. Todo profesor debe de ser educador, pero especialmente esta tarea le corresponde al tutor.

Además de conocer el contenido de su cometido, hay que saber llegar a la persona particular del modo más adecuado en cada caso.

La mayoría de los profesores y los educadores reconocen la relevancia del papel del tutor, pero afirman no estar preparados para desempeñarlo. La tutoría no incluye necesariamente entrevistas con el alumno pero, a veces, son decisivas para llegar al núcleo de los temas.

El tutor debe velar por la marcha académica de los alumnos encomendados. También debe tener muy en cuenta las cuestiones disciplinarias de rango ordinario, coordinar la ayuda a los más necesitados, conocer la composición de los grupos que se forman dentro de una clase y fomentar el compañerismo.

Además, el tutor debe coordinar en lo posible la información que el centro proporciona a los padres.

La entrevista es una de las formas de ejercitar la tutoría. Puede llevarse a cabo con los estudiantes y/o con los padres. Requiere un cierto clima de confianza; nadie tiene derecho a irrumpir en la intimidad del alumno, por joven que sea. Implica personalizar las metas académicas y de personalidad, de acuerdo con las circunstancias concretas de cada caso.

Cuando hay una hora de tutoría grupal en el horario, el responsable debe prepararla con esmero y para ello requiere que el centro le facilite materiales.

Una junta de evaluación bien hecha resulta decisiva para realizar un buen diagnóstico académico que le permite al tutor disponer de datos fiables a la hora de hablar con los padres. En algunos casos, el tutor deberá hacer las preguntas oportunas al resto de sus compañeros para que la visión que adquiera sea lo más fiel a la realidad. El tutor no debe cansarse de escuchar. Cabe aplicar el dicho tan conocido de que «tenemos dos oídos y una boca»: por lo tanto, hay que escuchar el doble de lo que se habla. Asimismo, debe evitar la manifestación de preferencias hacia alguno de los alumnos, con el fin de no perder credibilidad ante el resto.

También forma parte de las cualidades de un buen tutor el encontrar el momento adecuado para plantear una meta. Llegar a poseer una personalidad madura requiere tener un auténtico maestro al lado. Se trata de conseguir que cada alumno dé lo mejor de

sí mismo, no que se transforme en una mera copia del modelo teórico que hemos forjado en nuestra cabeza.

Por último, un modo de detectar si el tutor ha calado en la función de su labor es su forma de dirigir el «equipo de mejora», en el que los mejor dotados se vuelcan con los que necesitan más ayuda. En la bibliografía recomendada incluimos el libro titulado *Manual de Tutorías,* que puede servir para desarrollar más extensamente esta cuestión que aquí apenas queda esbozada.

La tutoría en sus modalidades practicas varía mucho de unos centros a otros. El tutor debe prepararse para responder a las expectativas de los padres que pongan más empeño en conseguir desarrollar las cualidades de sus hijos. En algún caso, con la delicadeza necesaria, si tiene confianza para hacerlo, les puede sugerir otros enfoques en su modo de actuar que respondan de una manera más adecuada a las necesidades educativas del alumno, tanto las académicas como otros ámbitos de mejora personal.

6. Una historia

A continuación incluimos una historia breve que nos ayudará a comprender qué significa poner las estructuras al servicio de las personas.

> Un directivo, preocupado por los problemas de su colegio, estaba trabajando en su hogar ante el ordenador. Sin darse cuenta, disminuía paulatinamente la atención a su familia. Un día, su hijo de siete años se acercó a la mesa del padre para ver lo que éste hacía. Nervioso por la interrupción, le pidió que fuese a jugar a otro lugar. Como no lograba distraerlo, tomó una revista donde venía el mapa del mundo, ¡justo lo que precisaba!
>
> Con unas tijeras lo recortó en varios pedazos y, junto con un rollo de cinta, se lo entregó a su hijo: «Como te gustan los rompecabezas, te voy a dar el mundo todo roto, para que lo repares sin ayuda de nadie». Calculó que al pequeño le llevaría días componer el mapa, pero no fue así.
>
> Pasados unos minutos, escuchó la voz del niño: «Papá, papá, ya lo he acabado». Al principio no dio crédito a estas palabras. Pensó que sería imposible que, a su edad, hubiera conseguido recomponer un mapa que jamás había visto antes. Desconfiado, el padre levantó la vista de su ordenador, con la certeza de que vería el trabajo propio de un niño. Para su sorpresa el mapa estaba completo. Todos los pedazos habían sido colocados en sus debidos lugares.
>
> ¿Cómo era posible? ¿Cómo había sido capaz? «Hijo mío, tú no sabías cómo era el mundo, ¿cómo lograste recomponerlo?». «Papá, yo no sabía cómo era el mundo, pero cuando sacaste el mapa de la revista para recortarlo, me di cuenta de que por el otro lado estaba la figura de una persona; así que di la vuelta a los recortes y comencé a completar la figura del hombre, que sí sabía cómo era. Luego me di cuenta de que había hecho las dos cosas».

La historia es una esquematización inexacta, pero nos puede ayudar a no perder de vista el objetivo fundamental: son necesarias las estructuras, pero siempre que estén al servicio de la tarea educativa. Los padres no suelen buscar tanto el gobierno del centro como que éste les ayude a educar bien a sus hijos.

Síntesis del capítulo

Establecido el marco de convivencia que va a regir la vida escolar, se prevén las normas elementales y básicas para asegurar un ambiente de orden, trabajo y respeto, que constituyen el *humus* sobre el que se desarrolla la tarea educativa.

Para poder coordinar con acierto el área docente, existen los departamentos. Éstos constituyen el cauce para concretar el proyecto curricular, elegir los textos más adecuados para el desarrollo de la programación y establecer criterios comunes de evaluación (los niveles para alcanzar en cada etapa). También pueden servir para la posible ampliación del currículo básico y el establecimiento de las medidas de apoyo para aquellos alumnos con más dificultades. El trabajo previsto en el departamento tiene que ser percibido por el profesor como una ayuda, no como una obligación que se suma a las muchas que ya tiene.

Puesto que la educación debe ser personalizada, la labor de orientación tratará de facilitar al alumno el máximo desarrollo de sus cualidades intelectuales y humanas. Para lograrlo con más eficacia, los centros establecerán los cauces de comunicación entre padres y profesores.

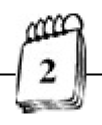
Igualmente, los colegios son un lugar de confluencia de padres. Éstos, ejerciendo un derecho jurídico a la toma de decisiones o colaborando conjuntamente con la entidad promotora del centro, organizan actividades educativas que facilitan la convivencia con los progenitores de quienes son compañeros de su hijo durante varios años. También pueden desarrollar planes de formación para padres, etc.

Las modalidades de relación centro-padres o padres-profesores son muy variadas, pero la fundamental es la colaboración en la educación del hijo/alumno concreto.

Para las cuestiones educativas de interés general se pueden organizar escuelas de padres, ciclos de conferencias, etc.

A continuación, sigue un cuestionario que, a modo de resumen y también de examen personal, servirá al lector para saber si ha interpretado e interiorizado adecuadamente la lectura del capítulo.

EJERCICIO DE AUTOEVALUACIÓN



1. La finalidad fundamental de las normas en un centro educativo es:

a) Alcanzar la finalidad educativa del centro.
b) Garantizar el orden.
c) Saber a qué atenerse en cada caso.

2. Los departamentos docentes dependen orgánicamente:

a) Del director.
b) Del gerente.
c) Del responsable académico del centro.

3. La decisión final sobre la elección de libros de texto:

a) Corresponde a cada profesor.
b) Corresponde al departamento.
c) Corresponde al equipo directivo, escuchado el departamento.

4. La misión de la normativa de la convivencia es:

a) Alcanzar mejor la finalidad educativa del centro.
b) Conseguir un colegio más ordenado.
c) Evitar que las personas desconozcan sus obligaciones.

5. La mayoría de los tutores considera:

a) Que el valor de la tutoría es muy secundario.
b) Que es fundamental, pero que les falta preparación.
c) Que es importante y que están altamente preparados para esa tarea.

Respuestas al cuestionario:

1. *La finalidad fundamental de las normas en un centro educativo es:* **a**
2. *Los departamentos docentes dependen orgánicamente:* **c**
3. *La decisión final sobre la elección de libros de texto:* **c**
4. *La misión de la normativa de la convivencia es:* **a**
5. *La mayoría de los tutores considera:* **b**

3. La organización de un centro escolar

En este capítulo se pretende como **objetivo general** analizar los recursos de los que dispone un centro educativo para su gobierno. Se adopta el término recurso también para el trabajo del directivo, ya que está generalizada la expresión «recursos humanos», si bien es un término poco adecuado al referirse a personas.

El contenido de este capítulo responde a la siguiente estructura:

1. Las organizaciones.
2. El centro educativo entendido como sistema.
3. La función directiva.
4. La distribución de las tareas directivas.
5. Aspectos financieros y materiales.
6. Una historia.

Ejercicio de Autoevaluación.

Los centros educativos participan de algunas características generales de las empresas o de las instituciones, y, a la vez, tienen algunos rasgos específicos, como Drucker abordó al tratar de las organizaciones no lucrativas. Tan negativo es ignorar que hay un componente empresarial en los colegios —en tanto en cuanto un determinado número de personas trabajan en ellos, perciben unos salarios, etc.— como considerarlos sólo bajo la óptica empresarial.

Las organizaciones poseen unas estructuras comunes o especificas. Cada una de ellas tiene sus ventajas e inconvenientes. En los centros educativos, primar un tipo u otro origina unas consecuencias que deben ser meditadas con anterioridad. Los colegios funcionan como un sistema, lo que significa que una modificación en un área influye en el conjunto.

Aunque las estructuras de gobierno tienden a ser cada vez más horizontales, menos jerárquicas, resulta preciso ejercer unas labores de gobierno. No todas las personas están cualificadas para todas las áreas, e incluso se puede requerir un determinado tipo de directivo en un momento concreto. Un buen directivo no se improvisa.

Con el fin de evitar el solapamiento en las funciones hay que establecer unas áreas de gobierno a las que se supeditan organismos y personas. En ocasiones, una misma persona depende, para diversas tareas, de individuos diferentes, lo que obliga a que haya una cierta coordinación entre ellos.

Los colegios tienen un gerente, por requerir una preparación especifica. Pero si se

quiere un gobierno colegiado, hay que conseguir que todas las personas del equipo directivo sepan interpretar un balance, valorar si un presupuesto está bien hecho y que revisen periódicamente su cumplimiento. Nunca se debe olvidar que el presupuesto está al servicio de la Misión y los objetivos del centro y, si los recursos no son suficientes para alcanzarlos, habrá que adoptar las medidas que sean necesarias para conseguirlos.

Algo parecido cabe aplicar a otras cuestiones materiales; la primera y principal es el tiempo. En ocasiones olvidamos que el tiempo tiene una repercusión en el presupuesto. Otra dimensión del cuidado material del centro es que la primera impresión de unos padres recién llegados es lo que ven en los accesos al edificio en el que se les atiende; también quién y cómo lo hace.

1. Las organizaciones

El diccionario de la Real Academia de la Lengua Española define la organización como un «conjunto de personas con los medios adecuados para alcanzar un fin determinado». Y, según completa un autor inglés, su fin es hacer que «hombres comunes hagan cosas no comunes».

La sociedad, conforme se ha ido haciendo más compleja, ha aumentado el número y tipo de organizaciones. Dada esta variedad, es importante que la organización que adoptemos sea la más adecuada para alcanzar el fin pretendido.

Cabe hacer una distinción de acuerdo con el fin, su naturaleza jurídica, su estructura de mando, la duración en el tiempo, etc. Los expertos en estas cuestiones tratan de estudiar los principios de aplicación universal a las organizaciones, a la vez que analizan las características que se ajustan mejor al tipo concreto en el que trabajamos.

Unos, como Drucker, inciden en considerar la tarea de dirección como una ciencia cuyos principios deben estudiarse; otros, como Carlos Llano, que es más bien un saber prudencial que hay que adquirir. Estas concepciones no son excluyentes, sino que ponen el acento en distintas perspectivas, por lo que habrá que cuidar ambas. Abunda la bibliografía sobre la tarea directiva, incluso grandes directivos han dejado escritas sus memorias. Sin duda es bueno documentarse para aprender a gobernar mejor, pero hay algo que no pueden dar los libros: el saber prudencial. Esto es más fácil de adquirir trabajando unos años al lado de un buen directivo que leyendo gran cantidad de libros. Es una mala señal convertirse en un teórico de la dirección, en el sentido peyorativo del término, pero también lo es renunciar a estudiar como si la simple experiencia y el sentido común resultaran suficientes para el gobierno de las instituciones.

Lo cierto es que, a la hora de organizar un centro educativo, las posibilidades de organización se reducen. Hay modos aplicables a colegios públicos y privados, con carácter lucrativo o sin ánimo de lucro.

Las organizaciones tratan de corresponder a sus empleados con diversos tipos de retribuciones, empezando por las más elementales: salario, promoción profesional, acceso al saber, posibilidades de servicio... Este estilo de reconocimientos, que no son excluyentes, contribuyen a crear una parte del estilo propio, denominado cultura de

empresa. Ésta no sirve para ser colocada en carteles de salas para reuniones; se demuestra más con los hechos que con las palabras y debe empapar el día a día. Si al exigir a un profesor apelamos al sentido educativo de la profesión y a la hora de pagarle nos limitamos al convenio del sector o a la subida salarial prevista para los funcionarios, le estamos enviando un mensaje contradictorio.

Otro principio básico es que cuando no están cubiertas las necesidades más elementales, el pago en autonomía, conocimientos, etc. no es especialmente significativo. No obstante, una vez suplidas, el grado de satisfacción no sigue creciendo al mismo ritmo cuando se aumenta el salario. Los profesores, además de un sueldo digno, valoran la estima de su profesión, el reconocimiento público a su trabajo, etc.

2. El centro educativo entendido como sistema

La definición del término sistema nos puede servir como punto de partida: «Conjunto de partes o elementos organizadas y relacionadas que interactúan entre sí para lograr un objetivo».

Los sistemas tienen una serie de factores condicionantes: reciben una serie de energías o aportaciones y proveen información, personas formadas, etc. Salvo en los llamados *sistemas cerrados*, que no es el caso de los centros educativos, es importante no sólo la organización interna del centro, sino lo que recibe y lo que aporta a la sociedad. En los colegios, al ser un sistema abierto, las relaciones de unos aspectos con otros son continuas.

Para perfilar bien la idea, nos puede servir acotar qué no es un sistema: un grupo de elementos no lo constituye si no hay una relación e interacción que transmitan la idea de un «todo» con un propósito.

Así como en otros apartados tratamos de los órganos de gobierno, ahora nos vamos a centrar en los «inputs» que recibe y que aporta un colegio. Ahí la labor del directivo es activa, puesto que puede fortalecer los mensajes positivos y paliar el efecto de los negativos. Por eso, cabe hablar de adoptar posturas pro-activas cuando el trabajo no se limita a resolver problemas o «apagar fuegos», sino que busca retos y horizontes nuevos.

Un ejemplo concreto se puede apreciar en la tarea de promoción del centro. No se trata de cubrir todas las plazas, sino de conseguir el tipo de familias dispuestas a un alto nivel de compromiso con el ideario. Tener un modelo claro de los valores esenciales ayuda a ser consecuentes con ellos y a fomentar que las familias que llevan allí sus hijos eduquen de modo coherente con el estilo por el que han optado. Para conseguir la mayor eficacia del sistema es preciso:

- Elegir un organigrama sencillo, que facilite al máximo la consecución de la misión, para no perderse en lo secundario o en la ineficacia.
- Tener claras las prioridades formativas: padres, profesores, alumnos.
- Aplicar las energías —de tiempo y de recursos económicos— a aquellas facetas que consideramos más relevantes para el colegio. Es un modelo de incoherencia

decir que otorgamos prioridad a las virtudes humanas y luego no contemplar esta faceta en la formación de los profesores.

Para que el sistema pueda funcionar de acuerdo con prioridades libremente elegidas, es de vital importancia evitar situaciones en las que la propia supervivencia del centro marca la máxima prioridad y centre todas las energías. Un caso concreto puede ser el derivado de un grave endeudamiento o de una crisis de matriculación.

Hay momentos en que vale la pena suprimir actividades que han alcanzado una dimensión desproporcionada, ya que consumen unas energías que debemos dedicar a otras tareas. Para actuar con claridad al impulsar o suprimir iniciativas, resulta básico tener claro qué es permanente y qué es cambiante en la labor educativa. La fidelidad a la misión no tiene sentido de inmovilidad. Precisamente, para poder alcanzar los objetivos previstos, el centro tiene que reaccionar como un sistema, como un cuerpo vivo que sabe adaptarse a las nuevas circunstancias del entorno, con la vista puesta en la meta inicial.

Un criterio que puede contribuir a clarificar la toma de decisiones es «fieles en los fines, posibilistas en los medios». Lo que en un momento dio resultado, si no es esencial y se ha convertido en un peso muerto, se modifica. El olfato para detectar nuevas oportunidades —o peligros— en los cambios de la sociedad o para preparar a los alumnos para un mundo cambiante llevará al directivo a tener una gran finura para saber qué debe permanecer y qué debe alterar. Por ejemplo, ahora hay que instruirles mejor para lograr la estabilidad matrimonial y para que se adecuen a un entorno laboral en el que deberán reaprender la profesión varias veces.

Un organismo del centro que se aísla del resto es un posible tumor en el futuro, por lo que no debe haber compartimentos estancos: un departamento, un pequeño grupo de profesores... La cultura del centro debe impregnar a todos sus miembros de modo que cada uno contribuya al conjunto cumpliendo bien su tarea. Cuando se olvida este criterio y se hace común la mentalidad de que sólo se mejora ascendiendo, dejar un puesto directivo será visto como un fracaso profesional y como lógica consecuencia tendremos un profesor en crisis.

No resulta frecuente encontrar esa mentalidad de servicio en el ejercicio de la autoridad, pero no es patrimonio de instituciones religiosas el considerar que el poder debe estar en manos de la autoridad para lograr el bien. Si se convierte en un objetivo personal para el disfrute del éxito, el colegio se habrá contagiado de una mentalidad pragmática que acarrea otras consecuencias prácticas negativas.

Como decíamos al comienzo, si el directivo no tiene mentalidad de servicio en su tarea, y se nota en hechos concretos, no tiene autoridad moral para hablar de servicio a los profesores, ni podrá corregir a un alumno que trate mal a una persona encargada de atender el comedor. Las personas valen por lo que son y no por lo que tienen, lo que lleva consigo muchas consecuencias prácticas.

3. La función directiva

La bibliografía que existe sobre esta cuestión es ingente. Aquí nos limitaremos a dar algunas ideas válidas para cualquiera de las personas que desempeñan una tarea directiva en un colegio. Usaremos algunas frases de Peter Drucker, uno de los grandes impulsores del estudio de esta función, quien publicó cientos de artículos y numerosos libros que después se han traducido a distintos idiomas. Algunos de ellos, como *La Gerencia*, han alcanzado numerosas ediciones.

Un buen directivo consigue lo mejor de cada uno de sus subordinados. Por eso cabe aplicar el principio que señaló Drucker: «Todo cargo que ha derrotado a dos o tres hombres consecutivos, aun cuando cada unos de ellos se desempeñara correctamente en sus previas funciones, debe ser considerado impropio de seres humanos y redelineado.» En resumen, cuando varios directivos se han «quemado» en un puesto, hay que pensar que el problema puede no estar en las personas, sino en el perfil de puesto.

El directivo tiene que reflexionar antes de actuar, pero no se limita a eso; el que es bueno, además, toma decisiones y las lleva a cabo. Resulta interesante la idea transmitida por el autor citado: «Lo que importa es adoptar pocas, pero transcendentales decisiones. Más que una táctica deslumbrante, se necesita una correcta estrategia». De ahí que no tenga que tomar decisiones continuamente: son preferibles pocas, bien pensadas, acertadas y llevadas a cabo hasta el final.

Para constatar la importancia de las virtudes humanas en cualquier labor, vale la pena considerar la siguiente idea del mismo autor: «La gerencia no debe nombrar a un hombre que considera la inteligencia más importante que la integridad».

Existe poca experiencia todavía en la formación profesional de directivos escolares. Hace falta crear toda una cultura de formación específica para gobernar con profesionalidad en la educación. No resulta suficiente la buena voluntad y la experiencia, pero también es cierto que lo que se enseña en los MBA no siempre resulta directamente aplicable a la educación.

Se está avanzando mucho en la formación de directivos escolares. Si bien la provisionalidad en estos cargos constituye un obstáculo a la hora de invertir en formación, tampoco es sensato mantener en el puesto a una persona que, por diversas razones, no es la más idónea. Si entendemos que la formación ayuda a todas las personas, quizás lleguemos a la conclusión de que invertir en formación es siempre rentable, aunque sólo revierta en aprender a pilotar nuestra propia vida.

Se debe romper con una tradición de siglos en la que los colegios han constituido sistemas cerrados. Es una pena que tras años de ejercicio profesional se llegue a conclusiones que otros profesionales habían deducido hace tiempo. La ilusión de un buen directivo debiera ser que lo que él ha tardado diez años en aprender, sus colaboradores lo adquieran en cinco.

Aunque en este libro damos prioridad a otras áreas, por ser quizás menos conocidas o existir menos planes sistemáticos para su desarrollo, es obvio que la primera misión de un colegio es enseñar. Si los alumnos no obtienen buenos resultados académicos, ése debe pasar a ser el objetivo prioritario. Además el resto de tareas educativas no se ejercitan en el vacío, sino que es en el trabajo escolar dónde se deben aplicar casi todos los temas

tratados.

No basta quejarse de que los alumnos estudian poco; el buen educador debe buscar la manera de lograr mejorar los resultados. Los medios de los que dispone son variados: desde mejorar el clima de trabajo en el centro, como ya hemos visto, hasta introducción de nuevas tecnologías en el aula. En geografía, por ejemplo, entre explicar los continentes con un mapa de tela colgado de la pared a hacerlo mediante una pizarra electrónica con imágenes reales hay un abismo. Muchas actividades repetitivas, como cálculo numérico, ortografía, etc., se pueden trabajar con estupendos programas de ordenador que hay en el mercado. Ya sabemos que el ordenador no suple al profesor, pero hay que incorporar todas las técnicas valiosas al aula.

El directivo debe crear ese clima de innovación y de mejora en el centro. Lógicamente debe empezar por los profesores. Un profesor ilusionado es probable que ilusione a sus alumnos. Una persona que considera a los alumnos actuales totalmente desmotivados, ya va rendido al aula. Además confirmará su teoría, pues por el efecto «espejo» las previsiones se cumplen.

Un buen directivo no pacta con los resultados que se llevan obteniendo en los últimos años. Si se trabaja adecuadamente en el Equipo directivo, es probable que se pueda mejorar entre un 20 y un 30 % los resultados escolares en el plazo de cinco años. Los índices de mejora y los plazos dependen de muchas circunstancias diversas, por lo que no se pueden tomar al pie de la letra, pero lo que sí se puede es mejorar la situación de partida. Las medidas de mejora suelen requerir constancia en la aplicación, por lo que en muchos casos los resultados apreciables pueden tardar un poco en verse. Si las medidas son las correctas, no importa tener que esperar un poco a ver los frutos.

4. La distribución de las tareas directivas

La finalidad de definir bien las funciones dentro de un equipo es conseguir la eficacia. No basta con limitarse a la eficiencia —seguir los pasos previstos—, sino que deben pretender los resultados que se buscaban. Para destacar la importancia de ese concepto, en ocasiones se cita el siguiente ejemplo: eficiencia es subir todos los peldaños de una escalera de mano, mientras que eficacia es apoyarla en la pared correcta.

Una distribución razonable de las tareas previsibles evita el solapamiento o dejar campos vacíos. El director debe velar por que no queden espacios muertos y adjudicar una tarea a un miembro del equipo en un momento dado. Aunque un buen subdirector —o la persona que haga una labor equivalente— no sólo está para cubrir los huecos, hacerlo forma parte de su labor. El objetivo debe ser constituir un auténtico equipo directivo, donde se cuente con la iniciativa de cada uno de los miembros. Su trabajo es comparable a la elaboración de una jugada en fútbol: conseguir hacer llegar el balón desde nuestra defensa hasta la portería contraria.

Trabajar en equipo no significa multiplicar las reuniones para repartir tareas. Es más importante la unidad en la misión y la colaboración mutua. Con respecto a las discrepancias que puedan surgir, habrá que hacerlas sin enfadarse y sin llevarlas al

terreno personal, pues se argumentan las ideas, no se culpa a los individuos. Concretamente, el director deberá ser especialmente delicado para no herir a nadie. Un miembro inteligente sabrá cómo hacerlo con cada uno de los demás, adaptando la defensa o contraste de ideas al modo de ser del otro. Asimismo, se puede estar de acuerdo o en desacuerdo con una postura, pero una vez tomada la decisión se deberá asumir como propia del equipo.

Nos puede ayudar la idea de que un elevado porcentaje de las posturas del resto de los miembros serían las mismas que tomaríamos nosotros si estuviéramos en su puesto. Esa capacidad para ver las cosas desde la perspectiva de los demás resulta de gran ayuda a la hora de llegar a acuerdos. Constituye el «cambio de paradigma» que tan bien explica Covey en su libro *Los siete principios del ejecutivo eficaz.*

A la hora de nombrar a las personas para los distintos puestos se deben tener en cuenta su preparación y sus cualidades, pero una vez elegido, cada uno se ajusta al perfil del puesto que le corresponde.

Para ser un buen directivo de colegio conviene tener mentalidad de educador, pero no resulta suficiente. Si no posee una formación universitaria en cuestiones económicas, deberá cubrir esa laguna, así como aprender la legislación en materia laboral y educativa con el fin de cualificarse para las obligaciones de su cargo.

Por otra parte, un buen directivo debe fortalecer la unidad. Si, a pesar de poner los medios para conseguirla, las discrepancias amenazan con romperla, es preferible dimitir o sustituir a una persona valiosa pero que no sabe trabajar en equipo.

No conviene olvidar que el desempeño de un puesto directivo requiere estar dispuesto a padecer una cierta dosis de sufrimiento. Normalmente las cosas graves no dejan de transmitirse por falta de información, sino de fortaleza. Pretender gobernar y que sólo existan parabienes es utópico. Si por un lado el director debe separarse ligeramente del día a día para dejar hacer al resto del equipo, también debe dar ejemplo a la hora de respaldar una decisión justa de otro miembro. Si no pone la cara lo suficiente, habrá perdido la credibilidad para exigirlo a otros.

5. Aspectos financieros y materiales

El objetivo fundamental del gerente, administrador o secretario, consiste en asegurar la continuidad serena de la actividad escolar, sin sobresaltos por imprevistos y con fondos para hacerles frente en caso de que tengan lugar. Tradicionalmente, los sectores no universitarios han tenido escasa preparación a la hora de gestionar la economía de los centros. En el caso de los públicos, donde la disponibilidad financiera es escasa, el gasto va a cargo de los presupuestos generales y la Administración encabeza su gobierno.

Por razones históricas, en algunos países no hay tradición de dirección económica en los centros. En algunos casos suponía casi una labor de beneficencia, mientras que en otros, la capacidad adquisitiva de los padres permitía cobrar unas cuotas con las que se cubrían los costes holgadamente. Sólo cuando se ha generalizado la enseñanza y la clase media ha buscado una educación de calidad se ha planteado estudiar la relación

calidad/precio.

Resulta obvio que si la educación obligatoria alcanza una edad alta, los dieciséis años por ejemplo, los niveles económicos de gastos suponen una partida importante del presupuesto de la nación. La sociedad debe administrar recursos escasos viviendo la justicia y potenciando el uso responsable de la libertad. Para lograrlo, debe saber gobernar sus recursos de la mejor manera posible.

La educación es uno de los parámetros más importantes a la hora de valorar el grado de libertad que hay en un país. El derecho prioritario de los padres en la educación de sus hijos no puede ser vulnerado por el Estado ni de manera directa, suprimiendo la libertad de creación de centros, ni indirecta, poniendo unas trabas que en la práctica hacen casi inviable ese derecho. Un centro educativo sin ánimo de lucro no tiene por qué estar renegociando continuamente las ayudas que percibe, ni éstas se pueden convertir en un arma para controlar. En algunos casos, la legislación establecerá los cauces para facilitar que las familias o los colegios perciban el coste escolar real, con los mismos datos de coste del puesto escolar para la escuela pública que para la de iniciativa social. En otros, permitirá que las familias aporten la diferencia del coste.

Los centros educativos se mueven en unos parámetros bastante comunes de los que no conviene salirse, si bien las cifras pueden diferir de unos países a otros. En algunas naciones, la administración gobierna directamente las partidas presupuestarias de mayor envergadura en los centros públicos. Es tan escaso el margen de maniobra para el equipo directivo que no existe la figura del gerente y hay incluso programas de contabilidad para los secretarios de los centros. En muchos de los privados, el 80% del presupuesto se dedica a cubrir los gastos de personal; por tanto el grado de variabilidad es escaso para el equipo directivo: casi todas las partidas presupuestarias están muy ajustadas. Resultaría notoriamente injusto que a los privados sin ánimo de lucro —y que cumplen con los requisitos que marca la ley— se les privara de los medios para desempeñar bien su trabajo. La única diferencia que se puede plantear vendrá por las necesidades educativas especiales que requieran alumnos escolarizados: discapacidades, inmigrantes que necesitan aprender el idioma o adquirir las destrezas básicas, etc. En definitiva, sólo lo que en justicia justifica que se ayude más al más necesitado, incluidas las familias numerosas.

Como en toda labor que se desarrolla en el centro, cabe tener en cuenta la dimensión ética de las decisiones, que puede o no coincidir con la legalidad vigente, a la hora de rescindir contratos o de emplear profesores en prácticas. El gerente deberá vivir las normas éticas respetando los derechos de la titularidad del colegio y de las personas que trabajan en él.

En muchos países europeos se ha caído en un exceso de legislación, de tal modo que, en la práctica, respetar todas las normas resulta casi inviable. Así, los centros tienden a organizar menos actividades cada vez, ante el riesgo de hacer frente a responsabilidades civiles ante accidentes, reclamaciones, etc.

El objetivo final de este capítulo no es resolver las formulas concretas mediante las que se debe financiar la educación. La meta consiste en poder desarrollar la tarea

educativa de una manera serena, sin agobios económicos permanentes y utilizando los recursos disponibles de una manera eficaz.

6. Una historia

Ante la costumbre de ver las cosas siempre desde la misma perspectiva, se nos puede olvidar que caben otros enfoques es, decir, se pueden ver las cosas desde otra perspectiva a la hora de juzgar. Sólo un diálogo sereno y de buena fe, abierto a lo que puedan aportar los demás, permitirá llegar a acuerdos duraderos. Admitir la posibilidad de estar equivocado resulta indispensable para poder rectificar. A veces nos equivocamos, aunque estemos seguros de nuestra opinión, como se ve en la siguiente historia.

> Un día, una señora fue a la estación ferroviaria. Al llegar le informaron de que el tren que esperaba se retrasaría una hora. Ella, molesta, compró una revista, un paquete de galletas y una botella de agua. Después buscó un banco en el andén central y se dispuso a esperar.
>
> Mientras ojeaba la revista, un joven se sentó a su lado y comenzó a leer un diario. Inesperadamente, la señora observó cómo el chico, sin decir una sola palabra, estiraba la mano, abría el paquete de galletas y se llevaba una a la boca. La mujer no quería ser grosera, pero tampoco dejarlo pasar así que, de un modo ostensible, sacó una galleta y se la comió mirando al joven fijamente. Como respuesta, el muchacho tomó otra y la engulló con una sonrisa. La señora, enojada, tomó una más con claras señales de fastidio.
>
> El diálogo de miradas y sonrisas continuó entre galleta y galleta. Finalmente, la señora se dio cuenta de que sólo quedaba una. «No podrá ser tan descarado», pensó mientras miraba alternativamente al joven y al paquete. Con mucha calma, el joven la partió en dos y ofreció la mitad a su compañera de banco. «¡Gracias!», contestó la mujer tomando con rudeza aquella mitad. «De nada», contestó el joven suavemente mientras masticaba la suya.
>
> Entretanto, llegó el tren. La señora se levantó furiosa del banco y subió a su vagón. Al arrancar, desde la ventanilla de su asiento vio al muchacho en el andén y pensó: «¡Qué insolente y maleducado!». Sintió la boca reseca por el disgusto. Abrió su bolso para sacar la botella de agua y se quedó totalmente sorprendida cuando encontró dentro su paquete de galletas intacto.

Síntesis del capítulo

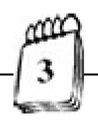
Un directivo no puede centrarse exclusivamente en su parcela. Su labor requiere saber trabajar en equipo, así como disponer de los conocimientos necesarios para tomar las decisiones colegiadas con conocimiento de causa.

Un centro es una tarea formativa, pero a la vez constituye una empresa en la que trabajan varias decenas de personas. Sería una grave imprudencia dejar a la

improvisación su marcha económica o el mantenimiento de las instalaciones. Tampoco se puede aprender sólo mediante la experiencia. El estudio general del mundo directivo y su aplicación a la realidad de la educación, las visitas a centros de calidad y la reflexión personal son modos concretos de aprender de un modo más rápido que con el transcurso del tiempo.

Vamos a señalar algunos de los posibles cambios de paradigma. El modo en el que el Estado lleva años abordando la educación no puede hacernos olvidar la búsqueda de la justicia: en este caso, el respeto a los derechos-obligaciones de los padres. Ver la autoridad como servicio supone un modo de enfocar las cosas desde otro prisma.

EJERCICIO DE AUTOEVALUACIÓN



1. Un sistema educativo es:

a) Un sistema abierto pues unas facetas se relacionan con otras.
b) No tiene sentido la pregunta pues todos los llamados sistemas son abiertos.
c) Un colegio puede ser bueno siendo un sistema cerrado.

2. El que un centro educativo sea un sistema abierto supone:

a) Que la tarea educativa la realizan, en mayor o menor medida, todos los que lo componen.
b) El profesor de matemáticas no tiene como misión educar, sino sólo enseñar su asignatura.
c) Un centro educativo no debiera diferenciarse de otros tipos de organizaciones humanas.

3. Lo más importante de un equipo directivo es:

a) Que los miembros se lleven bien.
b) Reunirse con frecuencia.
c). Compartir a fondo la misión.

4. En las reuniones lo importante es:

a) Discrepar sin permitir que eso afecte a las relaciones personales.
b) No discutir nunca.
c) Conseguir que salga la propuesta que uno considere mejor.

5. El gobierno de los aspectos económicos:

a) En los colegios es tan sencilla que cualquier directivo/a la puede llevar a cabo.
b) Es suficiente con disponer de un buen administrador.
c) Todos los directivos/as deben conocer las cuestiones básicas y el director debe tener un conocimiento a fondo, suficiente como para poder saber en todo momento intercambiar opiniones con el gerente o administrador.

Respuestas al cuestionario:

1. *Un sistema educativo es:* **a**
2. *El que un centro educativo sea un sistema abierto supone:* **b**
3. *Lo más importante de un equipo directivo es:* **c**
4. *En las reuniones lo importante es:* **a**
5. *El gobierno de los aspectos económicos:* **c**

4. El trabajo específico del directivo

En este capítulo se pretende como **objetivo general** analizar algunos medios de los que dispone el directivo para ejercer su tarea. Unos afectan más a cuestiones conceptuales y otros a técnicas de trabajo; ambos tipos son necesarios para el buen desarrollo de la tarea directiva.

El contenido del capítulo es el siguiente:

1. La toma de decisiones y su ejecución.
2. La planificación estratégica.
3. La organización y dirección de reuniones.
4. La gestión del tiempo.
5. La técnica de la entrevista.
6. El sistema de mejora continua.
7. Tener claro el rumbo.
8. Una tarea permanente: la mejora personal.
9. Mejorar la didáctica del profesorado, un propósito del directivo.
10. Una historia.

Ejercicio de Autoevaluación.

El trabajo directivo tiene muchos puntos en común, por diferentes que sean los sectores donde se desempeñan sus tareas, y unos factores específicos cuyo olvido puede desnaturalizar el centro.

Independientemente de que se considere o no la similitud de los centros educativos con las empresas, sí resulta evidente que están encuadrados dentro de las organizaciones, con o sin ánimo de lucro, de titularidad pública o privada. Además está el hecho común de trabajar con personas, quienes constituyen la principal causa de las alegrías y de los disgustos de un directivo.

Destacamos, como venimos haciendo, la necesaria coherencia con el ideario en la toma de decisiones, independientemente de que en ese momento concreto sea más *rentable en lo material* actuar de otra manera. Para poder abordar con tiempo decisiones de hondo calado es necesario realizar una planificación estratégica, ya que un centro —especialmente si tiene cierta entidad en número de personas— no se puede gobernar al día. Normalmente no está en manos del equipo directivo hacer planes más allá del medio plazo. Es preciso hacer previsiones de futuro de tres a cinco años. Lógicamente, una buena parte del éxito reside en saber conjugar convenientemente en corto y medio plazo, planos complementarios.

Entre las técnicas que debe usar el directivo destaca aprovechar bien una entrevista profesional o realizar el trabajo en equipo. La mayoría son conscientes de la necesidad de aprender a gobernar mejor su tiempo, pero pocos consideran tan importante aprender a trabajar en equipo. Las reuniones constituyen sólo una pequeña parte del trabajo en equipo, pero por su importancia nos vamos a centrar en ese aspecto. No se trata de ahormar la labor de gobierno en una serie de formas rígidas y sin vida, pero sí de darle la profesionalidad debida para desempeñarla con la mayor eficacia posible.

Si en estas páginas se insiste en el derecho a la libertad de enseñanza es porque en algunos países las autoridades educativas ponen trabas para su ejercicio y los directivos tienen que invertir mucho tiempo en tareas burocráticas y en la solución de problemas planteados por la Administración. Si el colegio está dentro del marco legal del país, debe saber pedir/exigir que las autoridades educativas —inspección, legisladores, etc.— sean una ayuda que es la finalidad prevista. Cuando la autoridad educativa pierde esa dimensión, los Centros tienen que invertir un tiempo precioso en superar obstáculos, tiempo que es de justicia que puedan dedicar a desempeñar con eficacia su trabajo.

El directivo no puede verse sofocado por la burocracia —interna o externa— tiene que lograr cumplir su misión y ser capaz de liderar proyectos de mejora para alcanzar un mejor nivel educativo, pues ese es parte fundamental de su trabajo.

1. La toma de decisiones y su ejecución

Para poder gobernar, la primera necesidad es tener claro qué se quiere alcanzar. Este comentario parece elemental, pero si no se sabe lo que se desea, si no hay un referente en la educación del centro, el resultado será una masa amorfa de esfuerzos deslavazados.

Para esto se necesita estudiar los temas con la profundidad requerida y escuchar a las personas implicadas. Esto también suena obvio, pero en cuántas ocasiones conocer la versión de la otra parte nos lleva a percibir dos diferentes perspectivas de una misma versión. No sólo por la legítima disparidad de opiniones, sino porque a veces uno actúa con una intención y otros la entienden de diferente manera. Por eso, el directivo no debe precipitarse cuando escucha sólo a una parte, por verosímil que parezca lo descrito, por evidentes que parezcan las consecuencias.

Una vez tomadas todas las medidas que la prudencia del buen gobierno requiere, hay que decidir. Aquí es importante respetar los niveles jerárquicos y los ámbitos de autonomía. Cuando un colaborador ve que su jefe se salta la cadena de mando, que le encarga una cosa pero después la ejecuta otro, se genera desconcierto. Por lo general, el subordinado dejará de implicarse y se echará a un lado ante la posible actuación inesperada de su jefe.

En unos casos la falta de implicación se deberá a la comodidad de los subordinados, que prefieren que sea el equipo de gobierno quien se encuentre en primera línea; en otras, se tratará de la falta de confianza de los directivos, que no cuentan con el resto de las personas; y en tercer lugar, residirá en los estilos tan distintos que tendrán los diferentes miembros de equipo directivo.

Para tomar las decisiones del modo correcto y ejecutarlas en el tiempo debido se deberán respetar la distribución de funciones y los ámbitos de competencias, así como recabar la información necesaria y estudiarla con profundidad, todo eso sin frenar la marcha del centro con una burocracia asfixiante. Las lecciones siguientes pueden ofrecer una ayuda imprescindible para ello.

2. La planificación estratégica

La planificación estratégica trata de responder a la siguiente pregunta: ¿qué queremos alcanzar en el medio plazo? Para lograrlo está el plan estratégico y la escalera de ejecución para lograrlo. Las metas previstas deben ser verificables durante el proceso y al final de él, de tal forma que sepamos en qué medida hemos sacado adelante aquello que nos habíamos propuesto.

La *Visión* proyecta la *Misión* en el tiempo: el objetivo al que la organización aspira, de forma realista, a largo plazo. La Visión exige una tensión, una predisposición para la acción. Una Visión sin acción es un discurso vacío. Acción sin Visión se convierte en un sin-sentido. La Visión marca la tendencia del Centro hacia un futuro lejano pero al que se desea llegar lo antes posible, quizás entre tres y cinco años. Tiene algo de deseo, de tendencia, porque nunca se conseguirá de modo pleno: siempre se sitúa un poco más delante de la realidad presente.

A pesar de su componente ideal, debemos escribir la Visión, es decir, será conveniente consensuar los términos de la misma, poner por escrito su contenido y concretarla en proyectos concretos, con responsables de cada tarea; con un calendario y unas metas determinadas.

El modo en que un centro se organiza, prioriza y enfoca los asuntos para ser capaz de alcanzar la Misión, la Visión y los Valores constituyen la Estrategia. Tanto la Visión como la Estrategia deben contar con indicadores que se puedan medir y actividades comprobables para conocer en qué medida estamos siendo eficaces en alcanzar nuestra Visión y poner en práctica la estrategia.

Si conseguimos que la visión y la misión sean compartidas por todos —no sólo por la alta dirección—, y formen parte de la cultura del centro, el nivel de implicación crecerá. Cuando las personas se implican ponen todo de su parte para alcanzar el objetivo. Es muy distinto decir «en el colegio que trabajo» a «en mi colegio...».

Una planificación estratégica bien hecha, aunque parezca exigente y suponga esfuerzo, siempre es realista, no utópica. Resultaría lamentable que por falta de datos o por no sintonizar con el espíritu de la institución, dicha planificación, que comporta una gran cantidad de esfuerzo, se orientase mal.

Sin continuidad en los equipos directivos, o al menos en el espíritu que los mueve, no se pueden establecer planes estratégicos. Si cada dos años se cambia, el equipo vivirá el corto plazo. Hace falta persistencia en las metas de futuro y flexibilidad en los medios, teniendo en cuenta que nos movemos en un mundo cambiante. Flexibles en lo accesorio, constantes en lo esencial.

3. La organización y dirección de reuniones

Ya hemos comentado que trabajar en equipo significa más unidad en los fines que frecuencia de reuniones. De hecho, su celebración asidua no implica necesariamente que todas sean igual de eficaces. Aprender a participar, a dirigir, a asistir a una reunión no suele formar parte del bagaje profesional con el que contamos los docentes. Ante la imposibilidad de atender todas las áreas que supone un buen trabajo en equipo, nos centraremos en el enunciado de la lección.

Las reuniones son una forma de trabajo y la experiencia de situaciones anteriores va creando un estado emocional con el que respondemos cuando nos convocan. Pueden ser de índole muy variada por el nivel de participación, por el número de asistentes, por la frecuencia con la que se celebran… Cada una lleva aparejado un estilo. Aquí nos vamos a centrar en las que mantiene el equipo directivo.

Algunas recomendaciones para alcanzar la eficacia son: convocar con un orden del día previsto y con la antelación suficiente para ir bien preparados, fomentar la participación, no reiterar sin necesidad los argumentos, ajustarse al tiempo previsto, hacer un plan para tratar cíclicamente los temas necesarios, etc. El director —con el parecer de otro miembro— puede introducir un tema nuevo que se incluirá en el orden del día. Pudiera parecer utópico a quien no tenga esta experiencia, pero es muy eficaz preparar los temas por escrito de tal forma que previamente se pueda recabar y estudiar la información necesaria.

Escuchar el punto de vista ajeno es tener la posibilidad de contemplar una misma cuestión desde otra perspectiva. A veces se ha dicho, y es parcialmente cierto, que cuando en una reunión dos personas opinan lo mismo en todo, una de ellas sobra. No es del todo cierto porque, si piensan bien, empujan en la dirección correcta. Sí es cierto que en tanto en cuanto un asunto conviene verlo desde puntos de mira distintos, y cada uno de nosotros tiende a ser muy repetitivo en los enfoques y modos de trabajar. La unidad está en la meta que se desea conseguir; la variedad se da en los pasos que se siguen.

Cada interlocutor debe tener la suficiente consistencia interior como para decir lo que piensa con claridad, coincida o no con la opinión de la mayoría. Con más motivo todavía si la decisión comporta una valoración ética. Sumarse a la mayoría por el temor a discrepar es no haber alcanzado la madurez suficiente para participar en la labor de gobierno. Los acuerdos tienen como finalidad principal concretar las mejores soluciones, no dejar contentos a todos; muchas veces serán posibles ambas cosas, otras no.

En el acta deben figurar las decisiones acordadas, el nombre de quien va a llevar a cabo una acción y el plazo previsto para hacerlo. Llevar el control de las decisiones tomadas y ejecutadas permite saber si las reuniones son operativas.

Las decisiones colegiadas se asumen por todo el equipo y no puede haber discrepancias en su transmisión. A la hora de hacerlo, la persona encargada deberá tener la suficiente fortaleza interior como para no intentar quedar él bien personalmente. Si a la hora de llevar a cabo una decisión vemos datos relevantes que no hemos tenido en cuenta, se debe consultar con el director la suspensión provisional de su puesta en

marcha.

4. La gestión del tiempo

Nos vamos a ceñir a cuatro aspectos:

a) En primer lugar, lo importante.
b) Planificar el trabajo propio y ajeno.
c) Saber usar bien la agenda.
d) Formar colaboradores.

a) En primer lugar, lo importante

Todavía hay muchos directivos que piensan que un directivo ejemplar debe dedicar muchas horas al trabajo. Si el director de un colegio de mil alumnos imparte 16 horas de clase, se puede afirmar casi con seguridad que o dará mal las clases o no será un buen director. La tercera posibilidad es peor todavía: que esté sacrificando su salud, su formación profesional permanente, su vida familiar, su vida personal e interior...

Todos sabemos que hay que dedicar el tiempo principal a lo importante, pero no siempre es sencillo evitar resolver los problemas urgentes. Resulta fácil decir lo que hay que hacer, pero llevar a cabo este principio requiere tener colaboradores formados, saber delegar, saber decir que no... Si en un aula no hay profesor, no podemos decir al jefe de etapa que atienda a lo importante mientras los alumnos están solos.

Para poder dedicar tiempo a lo importante es preciso tomar una serie de medidas, acordes a nuestra situación particular. Tampoco es legítimo sacrificar el tiempo de nuestros subordinados pidiéndoles que lo hagan. Se trata de diseñar el trabajo para que una persona con condiciones normales y la dedicación laboral prevista lo pueda realizar. Las excepciones tienen que ser verdaderamente excepcionales.

b) Planificar el trabajo propio y ajeno

El directivo en muchos casos no recibe una retribución económica proporcional a la carga de trabajo que conlleva ocupar un puesto directivo. Sí, en cambio, suele tener una cierta autonomía a la hora de planificar su actividad. Ser dueños de nuestro tiempo, para no ir por detrás de los acontecimientos, es fundamental. Cabría pensar que quien no sabe gobernar su agenda difícilmente podrá gobernar un colegio, pero este argumento tiene algo de demagogia. No obstante, hay una notable diferencia entre saber que no podemos prever todo a ir siempre a remolque de los sucesos. Hay que saber detectar nuestros «ladrones de tiempo»; así podremos tomar las medidas oportunas para poder estar en condiciones de mejorar el uso del tiempo disponible: pero además de saberlo, es preciso tener la fortaleza necesaria en la lucha por conseguirlo.

La planificación de tiempo consiste en el proceso sistemático y consciente de tomar decisiones acerca de las metas y actividades que un individuo, grupo, unidad u

organización perseguirán. Los directivos son los principales responsables del proceso de planificación de las actividades que se deben realizar en el colegio. Se trata de un esfuerzo diseñado, dirigido y controlado por los directivos, pero que se nutre, a menudo, de los conocimientos y experiencias de los jefes de etapa, etc.

El principal cometido de la planificación es proporcionar a las personas y unidades de trabajo un mapa claro para sus actividades futuras. Algunas actividades pueden ser flexibles, pero hay que procurar que el calendario del curso escolar que se entrega a las familias no sufra modificaciones. En todo caso, el orden es un gran aliado del buen gobierno del tiempo, para lo que se puede utilizar herramientas como un *planning*, calendarios de trabajo, diagrama de Gantt, etc.

c) Saber usar bien la agenda

Es una herramienta para alcanzar el gobierno del tiempo propio. Hay modalidades muy variadas, desde las agendas electrónicas al ordenador de trabajo. Pero no podemos engañarnos: las herramientas ayudan, pero no sirven para nada si no se tiene el hábito del orden. Las soluciones se deben adaptar a la persona en particular. Así como en la programación de actividades intervienen otras personas y el ámbito es colectivo, el uso de la agenda constituye una tarea personal.

Cada directivo debe saber dónde establecer sus áreas personales de mejora en el uso de su agenda y la prioridad que debe dar a cada una de ellas. Pararse a pensar, es un requisito previo. Suena tan elemental que si no fuera porque la experiencia indica la necesidad de descender a estos detalles, parecería una falta de respeto hacia el directivo mencionarle estas cuestiones. Pero es que un directivo no deja de ser una persona normal, quizás brillante en algunas áreas, pero muy normal en el resto.

d) Formar colaboradores

En los centros educativos es decisiva la figura de los directivos en puestos intermedios: un jefe de Etapa, jefes de Departamento, etc.

Un buen directivo sabe que no puede llegar a todo, que la eficacia a medio plazo viene de formar equipos animados de un mismo espíritu. Para eso, es fundamental acertar en las personas a las que se designa para ocupar puestos intermedios. Son unos colaboradores insustituibles y que tienen la ventaja de gestionar el día a día.

La primera condición para el nombramiento de una de estas personas es que esté identificado con el ideario del Colegio. Si es una persona de lealtad probada, será un elemento de unidad entre el Equipo Directivo y el resto de profesores. Si no lo fuera, sería un elemento perturbador y la elección estaría mal hecha.

Puede ser una persona que desempeña bien esa tarea y probablemente nunca llegue a formar parte del Equipo Directivo. Sabiendo que se crece personalmente mejorando el trabajo del día a día y el espíritu de servicio con el que se realiza, esto no es un problema. Al contrario, ofrece al Equipo directivo la tranquilidad de que su Etapa está bien atendida y gobernada. Se le debe dar la autoridad correspondiente y respetar su

ámbito de autonomía.

Otra posibilidad es nombrar como Jefe de Etapa a una persona joven, sobre quien tenemos la ilusión de formarlo para que pueda llegar un día a ser miembro del Equipo directivo. Lo mejor es no adelantarle nada; los cargos no se prometen. Más todavía, suele ser buena práctica que los nombramientos a los diferentes niveles sean por una duración determinada; de esa manera es más fácil evitar las crisis personales por dejar un puesto directivo. Esa persona joven que ocupa un puesto intermedio es fundamental que tenga una alta capacidad de escucha, que valore en sumo grado la opinión fundamentada de personas que lleven años en esa etapa educativa.

Supuesta esa humildad del que quiere aprender, es preciso además que sepa mandar. Con delicadeza, pero sin mendigar la obediencia. Si desempeña un puesto directivo, aunque sea intermedio, debe tomar decisiones y hacerlas ejecutar. Si sabe escuchar, es importante que aprenda a decidir, aunque se equivoque en algunas de las decisiones. El equipo directivo, respetando su área de autonomía, cuidará especialmente su formación e irá observando si va desarrollando cualidades de directivo para poder ocupar otros puestos en el organigrama.

El primer tipo de mando intermedio experto ofrece al colegio seguridad, el segundo tipo es la *cantera* ideal en la que se van formando los nuevos directivos. El directivo debe tomar las decisiones que le competen; por tanto, los coordinadores de Etapa u otros cargos similares deben asumir la autoridad que les corresponde y ejercerla. Si un cargo intermedio no desempeña satisfactoriamente su trabajo, después de prestarle la ayuda necesaria, es preferible que vuelva a su trabajo de profesor ordinario. Es desaconsejable mantener la función, perdida la confianza de sus jefes. Ni es un triunfo el no ascender en la escala jerárquica, ni es un fracaso volver a la actividad de profesor ordinario.

5. La técnica de la Entrevista

Buena parte del tiempo de un directivo consiste en hablar con otras personas. Unas veces será de manera formal (entrevista) y otras de manera informal. Además los profesores pasan la mayor parte de su tiempo hablando; en algunos casos mediante entrevistas con alumnos y, en todo caso, con padres. No obstante, muchas personas no manejan adecuadamente la conversación, a pesar de que ocupa una importante parte de nuestro tiempo. Lo ideal es que dedicáramos más tiempo a escuchar que a hablar, pero la práctica indica que pocos lo cumplen.

Conceptos como inteligencia emocional o atención al cliente han puesto de moda cuidar la forma de dirigirnos a los demás. En algunos casos, no deja de ser una técnica más para mejorar los resultados o el clima en la empresa. Sólo en caso de que se crea en el valor insustituible de cada persona, independientemente de su edad, nivel cultural o puesto que desempeña, esa relación será sincera.

La entrevista es un modo de comunicar, pero no constituye una mera herramienta para mejorar los resultados. El interés por los demás no es una cuestión de estrategia. Cuando una persona descubre que ha sido utilizada, que el interés por ella era ficticio, se

pierde lo más importante de una conversación: la confianza mutua. El interés hacia los demás debe ser real. Por eso, escuchar no supone un esfuerzo ímprobo como consecuencia de un adiestramiento; es la manifestación natural de nuestro interés por todo lo que les afecta a los demás.

Más aún, se trata de una actitud enormemente inteligente; las personas desean ser escuchadas y quien quiera hacerse cargo de su situación o desee ganarse su confianza deberá dedicar una parte importante de su tiempo a escucharlas. La confianza se inspira, no se puede obligar a tenerla. Una persona con inteligencia emocional normal se hace cargo de qué es oportuno preguntar y qué no lo es; hay que adecuarse al contenido y al interlocutor.

No todas las entrevistas tienen que resultar exitosas. En algunas ocasiones lo que tenemos que decir —por mucho que tratemos de envolverlo en unas buenas formas— será tan doloroso que el otro nunca podrá salir contento. A veces se echa en cara a directivos el no saber despedir correctamente a un profesor de su puesto de trabajo. Es verdad que hay varios modos de hacerlo mal pero, ¿hay alguno de hacerlo bien?

Muchos tutores no saben mantener conversaciones con alumnos o con padres. En unos casos porque no escuchan, en otros porque se encuentran incómodos... Pero si a unos padres no se les aportan soluciones en la entrevista de tutoría es difícil que vuelvan. Algunos, de hecho, no deben plantearse dejar de pedir consejo, sino cambiar de consejero. Adaptarse a la madurez del otro en la entrevista requiere que, salvo con los niños pequeños, la mayor parte de las veces no digamos lo que el otro tiene que hacer, sino que le ayudemos a pensar en voz alta.

No sólo se trata de captar los mensajes verbales, sino también otro tipo de comunicación que transmitimos mediante la vista, los gestos, el modo de vestir, la manera de expresarnos, etc. En la duda, sobre si decir o callar, preferentemente hay que optar por lo segundo. Para hablar siempre habrá tiempo. Se deben exceptuar de esta observación aquellos directivos a los que les falta fortaleza y tienden a omitir el contenido más duro de la entrevista por temor a pasarlo mal o a hacer sufrir al otro.

El directivo debe ser muy consciente de que lo que diga, incluso en ambientes distendidos, como por ejemplo la sala de profesores, puede ser usado como dato en otras conversaciones, sin explicar el contexto en el que se han pronunciado las palabras e incluso las bromas. Llegar a esta persuasión es duro, pero real.

La duración razonable de una entrevista con padres se sitúa en torno a los treinta minutos; con un alumno, alrededor de quince, aunque depende mucho de la edad; con un profesor es preferible mantener una trimestral en vez de una larga anual.

A la hora de hablar con los profesores hay que procurar hacerlo con todos, no sólo con aquellos que acuden al despacho del directivo *motu proprio*. Algunos no tomarán nunca la iniciativa y tienen el mismo derecho.

6. El sistema de mejora continua

Un sistema de mejora continua se apoya en los cuatro siguientes pasos: *planificar,*

ejecutar, evaluar y ajustar.

Este ciclo de mejora continua es susceptible de aplicarse a muchas áreas, pues responde a unos principios generales. Cada uno puede acomodarlos a su tarea y ayudar a que los que dependen de él tengan este mismo planteamiento.

- ***Planificar***

Todo directivo posee unos objetivos implícitos o explícitos. La dirección debe conocer bien el día a día, pero necesita tener presente el medio plazo. Un directivo que trate de involucrar en los procesos a los protagonistas tomará muy en cuenta la opinión de las personas que conocen más de cerca los problemas, pedirá consejo a alguno más experimentado. También puede servir conocer qué se ha hecho en países de características similares que hayan pasado anteriormente por esa situación.

- ***Hacer***

Lo mejor que se puede decir de una teoría es que esta teoría es práctica. De poco servirían grandes planteamientos de planificación si no se aplicasen. Un organismo excesivamente centralizado y dirigista difícilmente da con la solución idónea para todos los lugares. No se trata de concebir la autonomía como panacea. Este sistema funciona cuando hay identidad en los objetivos y flexibilidad en la estrategia. Además, requiere formación en todos los niveles de decisión. En ocasiones, hay planes estupendos, que nunca se han llegado a implantar porque la vida y la teoría no están armonizadas.

Ocurre con frecuencia que en vacaciones se piensa en unos buenos proyectos; pero durante el curso, lo inmediato consume todas las fuerzas. Que no sea por falta de fortaleza para llevar a cabo una acción por lo que se retrasa una corrección o la toma de una decisión que va a resultar dura a alguna persona; hay cosas que es preciso hacer, y hay que ser suficientemente fuertes para hacerlas. Queda claro que no se trata de una respuesta emocional o de que sea el enfado el motivo de la decisión, sino que la decisión ha sido pensada y ponderada a quedar bien.

Un directivo debe poner por encima el bien de la institución a quedar bien con todos y siempre.

- ***Evaluar***

Nadie sensato duda de la necesidad de evaluar. Sí hay, sin embargo, una sensibilidad muy despierta en contra de todo lo que suponga fiscalización o control. En muchos ámbitos se prefiere hablar de autoevaluación aunque algunos consideran ese sistema muy indulgente y poco eficaz. Ciertamente, evaluar a quien se resiste a ser evaluado es molesto, pero hay que intentar que el sujeto acepte y asuma esta necesidad y sepa que puede ser corregido. Si no se derivan medidas de la valoración realizada, ésta pierde su sentido. Todo trabajo lleva implícita una evaluación externa, bien la haga el jefe, bien el cliente, etc. Si la finalidad consiste en mejorar los procesos, resulta más fácil de aceptar

que si es punitiva. Es obvio que a la responsabilidad de la autonomía debe acompañar la aceptación a ser valorado con criterios conocidos, objetivos y justos.

- ***Ajustar***

Hay que tener valentía y prudencia a la hora de decidir. Estudiadas con seriedad las cuestiones, hay que ejecutar las medidas correctoras. Pero, cuidado: en la escuela casi todas las decisiones afectan a personas, que no son simples recursos humanos o números de una lista. Escuchar antes a todos los implicados, cuidar mucho el fondo y la forma, y actuar no sólo en conciencia sino colegialmente son algunas precauciones básicas. A veces, equipos de personas jóvenes, con afán de cambiar todo, no toman en cuenta la flexibilidad, que es preciso tener con las personas. Como se ve, en unos casos hace falta fortaleza, en otros prudencia; no existen reglas generales. Cada uno debe conocer sus puntos fuertes y débiles y actuar en consecuencia. En muchos casos, una vez aplicada una medida, se aprecian errores que antes no se habían advertido. Eso lleva a que se ajusten los planes previstos en función de los nuevos datos, hasta ir logrando en un proceso de mejora continua, de pulir los planes y las ejecuciones de ellos mediante la adecuada evolución. En muchos casos, hay que echar a andar con lo que se tiene y como consecuencia de la observación y el estudio, de la escucha atenta a los demás, ir realizando esa la labor de ajuste hasta la lograr la calidad adecuada.

7. Tener claro el rumbo

A la hora de glosar lo esencial que un directivo escolar debe de tener claro, vale la pena incidir en las cuestiones que por ser esenciales, son importantes. El orden de las que enunció no responde necesariamente al orden jerárquico, pero sí intenta ser una síntesis de aquellos aspectos que un directivo no puede olvidar.

Plantearse ante cada nuevo proyecto, si lo que hacemos nos acerca o nos aleja de la **misión.** Aparentemente pudiera haber cuestiones neutras pero, en la práctica, acaban cuando menos suponiendo un consumo de energías, bien o mal empleadas. Ante la imposibilidad de llegar a todo, es importante asegurarse de que cuidamos lo importante.

Saber cómo va el **presupuesto;** gobernar de espaldas al presupuesto es una ligereza que no se puede permitir un directivo; tener una economía saneada no es preocupación exclusiva del gerente; todos los directivos son responsables de la viabilidad económica del centro en el que trabajan.

Contrastar si los criterios a la hora de la **contratación de personal** son acordes con la misión del centro. Sería una falta de coherencia pretender avanzar en una dirección y contratar personas que no aportan un valor significativo en esa dirección.

Conseguir que el **nivel académico** esté en los niveles previstos. Es importante tener los indicadores precisos para detectar a tiempo dónde están las posibles lagunas; eso permitirá tomar las medidas adecuadas antes de que se dé un descenso significativo en los resultados escolares.

Conseguir pasar de un estilo directivo dedicado a resolver problemas, a otro en el que **los directivos lideran proyectos**. Si esto no se considera realizable, será necesario analizar si falta delegación, implicación de terceras personas, etc.

Asegurarse que **el equipo directivo está unido.** La unidad no significa uniformidad; es lógico que se produzcan discrepancias, diferencias de opinión, pero es importante que se resuelvan por los cauces previstos y que no generen grupos o corrientes de opinión ni entre los miembros del equipo directivo ni grupos de profesores enfrentados ente sí. Una manifestación de sí realmente se vive esa unidad es que al referirse a otras personas no se enjuician intenciones ni se hacen comentarios peyorativos.

Tener un **plan un estratégico,** lo normal suele ser fijarlo para un periodo de entre tres a cinco años, en el que se establezcan: objetivos a conseguir, medios a poner en práctica, presupuesto previsto y los indicadores intermedios que permitan valorar si se avanza en la dirección prevista y a la velocidad adecuada.

8. Una tarea permanente: la mejora personal

A lo largo de la vida podemos encontrar personas de una gran categoría humana. La unidad y diversidad del género humano son una fuente inagotable de riqueza. Pero no se nace con o sin cualidades personales. Ciertamente hay una situación desigual de partida, pero el ser humano tiene la virtualidad de administrar su libertad. Hay personas que con los años se revalorizan mientras otras se degradan.

Sin pretender agotar el tema ni estudiar todas sus facetas, voy a señalar algunas de las *cualidades personales* que debe cultivar, por coherencia, todo educador. Podrían destacarse otras cualidades, pero he selecionado las que, en mi opinión, serían irrenunciables.

Señor de sí mismo

Privarse de algo lícito voluntariamente no entra en los esquemas de muchas personas. Algunos no recuerdan la última vez que lo hicieron. La función directiva no admite una separación tajante entre lo interior y lo exterior. La calidad exterior debe ser reflejo de la interior, y si no, tarde o temprano se derrumbará.

Afán permanente de mejora: renovarse o morir

La virtud no es algo que se adquiere y se disfruta pacíficamente. Lo mismo que la cultura o la técnica obligan a una constante actualización, una parte de nosotros tira hacia abajo y se precisa el esfuerzo permanente. Hablar de autodisciplina está mal visto. Evidentemente resulta absurdo si se hace sin sentido; pero exigirse de una manera razonable —y más si es para servir mejor— constituye una excelente cualidad del directivo.

Humildad para partir de donde otros han llegado

Esto, en las ciencias experimentales, resulta obvio. En caso contrario no pasaríamos de la rueda o del teorema de Pitágoras. En el mundo de los valores hay un afán de partir continuamente de cero. Los tópicos del siglo XIX todavía siguen rodando. Se sigue descalificando a los filósofos clásicos sin conocerlos.

Ciertamente no todo será aplicable literalmente; hay que tener en cuenta cómo pensarían estos filósofos en la actualidad. El buen intelectual sabe buscar en las fuentes contrastadas de sabiduría las cualidades del ser humano.

Hay tanta sabiduría en los grandes clásicos que no se puede obviar su conocimiento. Junto con esa formación clásica, se deben conocer bien las líneas directivas que mueven el mundo del siglo XXI. En definitiva, se trata de conjugar lo antiguo y lo moderno, sin artificios; no conviene olvidar que en los centros educativos se necesitan expertos en humanidad.

Orden

El orden, aunque también se nota en la mesa del despacho y en la puntualidad con la que acudimos a las reuniones, principalmente se vive en la jerarquía de valores con la que nos movemos. La principal preocupación de un director debe ser cuidar a su equipo directivo. En caso contrario, corre el riesgo de no formar colaboradores. En unos casos es mejor delegar en una persona en proceso de formación para tareas directivas, aunque no salgan tan bien y tan rápido como si las hubiera hecho el director. La primera manifestación de respeto del director hacia sus colaboradores es dar confianza. Si un subordinado nota desconfianza hacia él, probablemente se retraiga y cada vez se involucre menos.

Aceptar las propias limitaciones y las de los demás

Algunos libros para directivos dibujan un perfil tan especial que no lo da casi nadie. Hablar de liderazgo está bien, pero hay que procurar no transmitir la sensación de que hay que convertirse en una especie de ser extraordinario. Distinguir un problema de una limitación ayuda a diferenciar entre lo que se procura resolver y lo que hay que asumir. El buen directivo construye sobre los puntos fuertes de sus subordinados, sabiendo que tienen limitaciones como todos los seres humanos. La constatación de las limitaciones y defectos nos hace más humildes, lo que resulta esencial para dirigir. Un directivo prepotente es mal aceptado por sus subordinados. Hay que hacer atractiva la virtud y la exigencia: empezar por que nos vean luchar por mejorar, pedir perdón cuando es preciso, conjugar adecuadamente la exigencia con la paciencia.

Si da clase, deberá tener prestigio docente

Casi todos los directivos escolares imparten clase; cuestión habitualmente recomendable; pero muchos dedican demasiadas horas a la docencia, en perjuicio de su salud o de la tarea directiva. Un directivo debe priorizar sus actividades; es preferible que dé pocas horas de clase, pero que las prepare bien. Si no atiende bien su área docente, estará perdiendo prestigio.

Por ese motivo, el directivo sólo debe dar las horas de clase que puede atender bien. De ese modo, puede convertir esas horas en un tiempo para disfrutar y como un eficaz cambio de actividad, a la vez que mantiene contacto con profesores, alumnos, padres, etc. Ser un buen profesor no es fácil; de las docenas de profesores que nos han dado clase a lo largo de nuestra vida, pocos son los que han dejado impronta en nuestra vida. De unos valoraremos su ilusión; de otros su capacidad didáctica; de otros la calidad de su atención personal. Cuando esas facetas se dan en la misma persona, entonces nos encontramos ante un auténtico maestro.

Para que ese cuidado y preparación de las clases no se vea deteriorado por otras actividades, puede ser oportuno tomar algunos indicadores. Sugerimos cinco:

a) Disfruta con la asignatura que imparte y la hace atractiva; fija con claridad y sencillez los conceptos básicos.
b) Introduce en sus explicaciones los conocimientos que adquiere en su esfuerzo por estar al día en la materia que imparte; no se conforma con el nivel de calidad profesional logrado y busca mejorar cada día un poco.
c) Sabe condensar lo que él ha tardado años en aprender, haciéndolo accesible a sus alumnos; pero no pretende más de lo que por su edad éstos pueden asimilar.
d) Enseña el método de trabajo más idóneo para su asignatura y busca el modo de conseguir que cada alumno rinda al máximo.
e) De todos los demás profesores del centro es capaz de aprender algo.

9. Mejorar la didáctica del profesorado, un propósito del directivo

La actividad común a todos los centros educativos es la docencia. Al cabo de un curso escolar son cientos las horas que un alumno pasa recibiendo clase; de ahí que sea vital asegurar la calidad de éstas. A su vez, un equipo directivo tiene muchas ocupaciones, algunas acuciantes, como pueden ser la promoción y la gestión económica. También un profesor tiene muchas tareas: encargos, tutoría, atención a padres, etc. Pues bien, interés común de ambos, del equipo directivo y de los profesores, debe ser mejorar la calidad didáctica de las clases.

La didáctica viene definida en el diccionario como el arte de enseñar científicamente ; definición que, aunque breve, es bien precisa y que conjuga la dicotomía que se suele plantear sobre si enseñar bien es un arte o una ciencia. Un directivo debe tener entre sus objetivos de gobierno el mejorar la didáctica escolar de tal manera que se alcancen niveles más altos de cultura, aprovechando al máximo los medios disponibles.

¿Con qué medios cuenta un centro educativo para mejorar la didáctica de sus profesores y para su desarrollo profesional? Aquí señalamos tres:

— Trabajar en equipo.
— Asistir a las clases de otros profesores.
— Participación en cursos de formación.

Trabajar en equipo

El trabajo del profesor solitario en su aula, sin relación con el resto de compañeros, es anacrónico. Al menos entre los profesores de un mismo ciclo el contacto debe ser frecuente, programando juntos.

En Primaria, por ejemplo, trabajar en el mismo ciclo, ofrece posibilidad de intercambiar experiencias, preparar en común el material didáctico, etc. En Secundaria y Bachillerato o Ciclos de Formación Profesional, la estructura natural, siempre que se pueda, debe ser el Departamento. Los departamentos son uno de los más importantes "círculos de calidad" que pueden existir en un centro. Debe establecerse una hora de reunión semanal con un orden del día y unos objetivos precisos. Llegar a una programación vertical de la asignatura en el centro debe ser objetivo ineludible. La mejor muestra de que el departamento funciona bien es que sus reuniones no se ven como una carga sino como una ayuda. En estas reuniones de Departamento los compañeros ofrecen lo que ellos han logrado mediante su trabajo y todos corresponden del mismo modo.

Asistir a las clases de otros profesores

Esto sólo es viable si resulta natural en el funcionamiento del centro. Los alumnos se acostumbran con gran facilidad a ese modo de intercambiar experiencias de modo práctico, y se acaban comportando como normalmente lo suelen hacer y como si no hubiera otro profesor en el aula. En una sesión de clase, de cualquier otro compañero, advertimos cantidad de detalles que nos sirven a nosotros. En un clima de confianza, podemos comentar con él los detalles de su actuación y las razones de su modo de proceder en la enseñanza.

Esto no debe limitarse a la formación de nuevos profesores, es decir de aquellos que se incorporan por vez primera a la enseñanza en un centro educativo, sino que debiera ser práctica común entre compañeros con años de experiencia.

Participación en cursos de formación

Es frecuente que algunas universidades ofrezcan cursos de actualización didáctica de nuestra materia. En otras ocasiones es la Administración o entidades privadas de formación e innovación docente quien los ofrece. Las fórmulas son muy diversas; lo

importante es aprovechar lo mejor de las nuevas tecnologías y de la experiencia y la preparación profesional de otras personas. Intercambiar material, participar en foros de trabajo, permite lograr que no demos clase a los alumnos del siglo XXI con medios del siglo XIX. La escuela debe de ser un medio vivo, en donde se fomente la ilusión por aprender y por enseñar.

Si para lograr ese clima hay que empeñarse en cambiar circunstancias que lo impidan, el directivo será el primero que acometa las barreras que impidan lograr que los profesores puedan dar clases con ilusión por enseñar, procurando aprender el mejor modo de transmitir.

En definitiva, se trata de pasar de la cultura de la queja, a otro modo de trabajo donde los retos se intentan superar con el trabajo en equipo y el esfuerzo conjunto de personas implicadas en los mismos problemas. Eso no tiene nada que ver con que la herramienta sustituya al fin del trabajo. Sí tiene que ver con llenar de ilusión las salas de profesores y que el peso del día a día no oscurezca la importancia de la tarea educativa.

Sólo un directivo ilusionado puede transmitir ilusión a los profesores para que éstos la contagien a los alumnos. ¿Imposible? Como dice Daniel Penac en su libro *Mal de escuela*, detrás de cada alumno que ha dejado de ser un fracaso escolar hay un profesor que ha sabido ir más allá de lo estrictamente obligatorio.

10. Una historia: *No basta con escuchar*

El título de la narración que sigue podría ser «no basta con escuchar». Su lectura será, sin duda, muy sugerente para un buen directivo.

> Era otoño, y los indios de una remota reserva en Canadá preguntaron a su nuevo jefe si el próximo invierno iba a ser frío o apacible. Dado que el jefe había sido educado en una sociedad moderna, no conocía las antiguas costumbres indias para la interpretación del tiempo. Así que, cuando miró el cielo, se vio incapaz de adivinar qué iba a suceder. De cualquier manera, para no parecer dubitativo, respondió que el invierno iba a ser verdaderamente frío, y que los miembros de la tribu debían recoger leña para estar preparados. No obstante, como también era un dirigente práctico, a los pocos días tuvo la idea de telefonear al Servicio Nacional de Meteorología.
>
> —¿El próximo invierno será muy frío? —preguntó.
>
> —Sí, parece que el próximo invierno será bastante frío —respondió el meteorólogo de guardia.
>
> De modo que el jefe volvió con su gente y ordenó juntar todavía más leña, para estar aún más preparados. Una semana después, llamó otra vez al Servicio Nacional de Meteorología:
>
> —¿Están ustedes absolutamente seguros de que el próximo invierno habrá de ser muy frío?
>
> — Absolutamente, sin duda alguna —respondió el meteorólogo— va a ser uno

de los inviernos más fríos que se hayan conocido.
— ¿Y cómo pueden estar ustedes tan seguros?
—Fíjese si va a serlo que los indios están recogiendo leña como nunca.

Síntesis del capítulo

Como se puede apreciar por el contenido de los capítulos precedentes, supuestas unas condiciones personales en el directivo, necesita disponer de unas técnicas que le permitan desarrollar mejor su trabajo.

Tomar decisiones es una tarea del directivo. A veces, no se trata de decidir mucho sino de acertar. En otros casos, hay que saber arriesgarse. Esta actividad comporta riesgos y, una vez tomadas las medidas que la prudencia aconseje, hay que asumirlos.

Puede servir desglosar en objetivos concretos ese trabajo con el fin de que se puedan hacer valoraciones de los procesos. De ese modo se evita un peligro frecuente en los directivos escolares: funcionar por impresiones.

Por ejemplo, cabe planificar para los cinco siguientes años una serie de acciones con el fin de conseguir unas metas que sólo se pueden lograr a medio plazo: cambiar el perfil del alumnado, elevar sustancialmente el nivel académico, modificar el perfil medio del profesorado, etc.

Dirigir una reunión para que sea eficaz, fructífera, grata y no más larga de lo necesario requiere un conjunto de habilidades que hay que aprender a desarrollar. Día a día hay que ejercitar las cualidades de gobernar el propio tiempo y saber llevar a cabo una buena entrevista, formal o informal, ya que emplea buena parte de su tiempo en hablar con otras personas.

La educación y la tarea de gobierno nunca son cosas acabadas; tanto en el terreno personal como en la función de gobierno se precisa una actitud de mejora continua que lleva a buscar lo mejor dentro de lo posible. Es importante que cada uno sepa si debe exigir más o asumir el grado de perfección alcanzado. Mejorar a costa de un elevado nivel de ansiedad en ocasiones no compensa; pretender mejorar sin exigirse es inviable. La alegría supone un buen indicador, no el único, que puede detectar si el ritmo de trabajo o la manera de afrontarlo es la adecuada o no.

A continuación, sigue un cuestionario que, a modo de resumen y también de examen personal, servirá al lector para saber si ha interpretado e interiorizado adecuadamente la lectura del capítulo.

EJERCICIO DE EVALUACIÓN



1. El primer paso del plan de mejora es:

a) Evaluar la calidad del plan.
b) Planificar los pasos a dar.
c) Corregir las anomalías que vayamos viendo al planificar.

2. En la planificación estratégica es fundamental:

a) Tener muy clara la misión.
b) Saber mucho de pedagogía.
c) Ser un buen gestor de reuniones.

3. La planificación estratégica debe ser:

a) A diez años vista.
b) Imprecisa para que haya margen de cambios por otros directivos.
c) Verificable en sus resultados.

4. En la gestión del tiempo:

a) El directivo, para dar buen ejemplo, debe estar muy ocupado.
b) El directivo es el que debe gobernar su propio tiempo.
c) Una actitud de servicio importante es recibir a todo el que lo pida.

5. En las entrevistas lo importante es:

a) Recibir a todos los que lo pidan.
b) Dedicar todo el tiempo que el otro pida.
c) Tener una profunda actitud de escucha.

Respuestas al cuestionario:

1. *El primer paso del plan de mejora es:* **b**
2. *En la planificación estratégica es fundamental:* **a**
3. *La planificación estratégica debe ser:* **c**
4. *En la gestión del tiempo:* **b**
5. *En las entrevistas lo importante es:* **c**

5. Trabajo final

Realizar bien el trabajo que proponemos en este apartado, permite interiorizar el contenido de los capítulos anteriores y, especialmente, aplicarlo a sus circunstancias personales. Presentamos dos opciones de trabajo, advirtiendo que, a la hora de decidirse por una opción u otra, es importante valorar las posibilidades reales de llevarlo a la práctica.

El *diseño de un plan de mejora personal* (Opción A) es posible en todos los casos; sin embargo, *elaborar el plan estratégico del centro* para cinco años (Opción B) sólo es posible en algunos casos. Si esta última posibilidad no fuera real es aconsejable elegir la Opción A, ya que no tendría ningún sentido diseñar un *colegio virtual.* Ante cualquier plan, es siempre fundamental el que se pueda llevar a la práctica; en caso contrario, la motivación, el interés, la validación de resultados, etc., desaparece, perdiendo casi todo el interés real de su elaboración.

Es especialmente importante lograr un proyecto con *coherencia interna* entre el diagnóstico previo, los objetivos marcados, los pasos previstos para alcanzarlos y la gradación necesaria para que se pueda llegar a la meta.

Opción A: DISEÑO DE UN PLAN DE MEJORA PERSONAL

Para diseñar un plan de mejora personal, es necesario que éste refleje:

- El *diagnóstico* que ha hecho de sí mismo y qué pasos ha seguido para garantizar su veracidad.
- Los *objetivos* que se desean conseguir.
- Los *pasos previstos* para llevarlos a la práctica.
- El *modo de evaluar* los resultados.

Es básico dedicar un tiempo a pensar bien lo que cada uno va a escribir; al menos si pretende de veras lograr alcanzar las metas planteadas. Antes de ponerse a correr, es necesario estudiar la ruta a seguir para llegar al destino elegido; se ahorra tiempo y energías; y, sobre todo, permite centrar nuestro esfuerzo en los temas en los que vale la pena implicarse.

La experiencia personal de cada uno le indica en cuántos puntos es capaz de luchar a la vez. Es preferible centrar el esfuerzo en dos o tres temas, antes que dispersar la lucha en varios frentes. En algún caso puede ser aconsejable, porque la carencia es importante

o por otras circunstancias, que el interesado limite el plan a un único objetivo.

Puede ser de utilidad leer alguno de los libros aconsejados en la bibliografía; eso permite conocer bien el objetivo a lograr, las posibles herramientas de ayuda, etc. Hay cursos específicos sobre gestión del tiempo, trabajo en equipo, dirección de reuniones, etc.

A nadie se le oculta que hay muchos directivos que han pasado anteriormente por este camino; por ello, aprovechar la experiencia de otros, las herramientas de ayuda, etc., simplificará nuestra tarea. Lo que nadie podrá hacer por nosotros es poner el esfuerzo diario para mejorar, así como evaluar los pasos intermedios que hayamos previsto. En algunos casos el objetivo se puede fraccionar en unidades más pequeñas y ordenar en el tiempo las metas a lograr.

La mejor verificación de que hemos hecho bien el plan sugerido en la Opción A, es que unos meses después recordemos las metas previstas y podamos decir que hemos notado mejoría.

Opción B: DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DEL CENTRO PARA LOS PRÓXIMOS CINCO AÑOS

Sólo es aconsejable esta opción si se puede llevar a la práctica o si la necesidad de llevarlo a cabo es urgente.

Puede tratarse de una persona que por su situación en la institución educativa, sabe que el proyecto diseñado tendrá continuidad. Esto puede ser, bien porque él presumiblemente permanecerá en el centro durante el tiempo de ejecución del plan, o porque la continuidad está razonablemente asegurada aunque él no esté en el equipo directivo dentro de cinco años. También puede ser una tarea en la que no cabe esperar: saneamiento económico, lograr dimensionar el tamaño del centro, conseguir los alumnos que garanticen la matrícula básica, etc.

Dejar un centro con un proyecto en marcha, si está bien planteado y es una cuestión esencial, es un reto que vale la pena acometer, sobre todo en el caso del director, para que quien le suceda encuentre un centro vivo y con proyectos en marcha. Será un terreno avanzado si la línea de futuro es decisiva para el centro.

Si la propia posición en el centro educativo no le permite acometer la Opción B, sugerimos que vuelva a leer la opción A. De este modo la mejora personal alcanzada quedará incorporada a su modo de ser y de trabajar, y le servirá siempre allá donde vaya.

Seguidamente sugerimos algunos posibles pasos para conseguirlo:

a) Diagnóstico de la situación actual del centro.
b) Nivel de coherencia con la misión.
c) Resultados comparativos con centros del entorno o de características similares.
d) Puntos fuertes del centro.
e) Puntos de mejora del centro.
f) Medios con los que cuenta para llevar a cabo el plan estratégico.

g) Proceso para seguir para llevarlo a cabo.
h) Plazos temporales para cada una de las fases de proceso.
i) Planificar la evaluación de los resultados y medidas que procede tomar.

Plan a seguir en las dos Opciones, A y B, de trabajo

En ningún caso la función directiva consiste en el trabajo de una sola persona, tanto por la dimensión del proyecto como por la esencia del mismo: si el director no es capaz de involucrar a quienes tiene a su alrededor, difícilmente podrá asegurar su continuidad.

Un ejemplo de un proyecto de centro es lograr establecer un plan de calidad con prestigio en el ámbito educativo. El FQM o cualquier otro sistema por el que opte, le ofrecerá las herramientas precisas para alcanzar los objetivos; esos tendrán un carácter discrecional.

Algunos planes de implantación de sistemas de calidad en la gestión son tan completos que las herramientas que ofrecen, si se usan correctamente, garantizan alcanzar los objetivos. Para que un sistema de calidad funcione es imprescindible que se implique el director; si se trata únicamente de conseguir un certificado, pero no hay empeño en involucrarse, es preferible buscar otras áreas para el plan estratégico.

Otro posible plan estratégico puede ser mejorar el nivel académico de los alumnos que estudian en el centro. Ese objetivo, para convertirse en un verdadero plan estratégico necesita plasmarse en medidas reales, tiempos, etc. Si está bien elaborado se puede conseguir que en cinco años mejore de una manera sustancial el nivel de conocimientos de los alumnos. Si previamente, al pasar de ser un objetivo deseable a convertirse en un plan estratégico, no estamos en condiciones de adoptar las medidas que el caso requiere se puede volver a estudiar desde otros ángulos; si finalmente no se ve el modo de llevarlo a cabo, es preferible elegir otro campo.

Un plan estratégico no sólo requiere plasmar bien los pasos y medios que conviene implementar; lo más importante es acertar en el objetivo a conseguir.

Una vez escrito el plan de mejora o el plan estratégico, se concretan las metas que hay que desarrollar en el próximo mes. Al término del primer plazo —se aconseja 30 días en el plan personal y 3 meses en el estratégico— se comprueba si se han producido avances, o si hay que hacer reajustes, etc. Así sucesivamente, plazo a plazo, hasta que se concluya.

La constancia en el seguimiento del plan trazado, siempre y cuando éste se haya elaborado bien, es fundamental para conseguir logros significativos.

Diseñar bien las herramientas de trabajo para constatar los avances es fundamental para el éxito; para quien no sabe a dónde va, todos los caminos son equivocados. En algunas zonas de China, sus habitantes mencionan cinco puntos cardinales: los cuatro universales y el quinto es «saber dónde estoy en cada momento».

Para diseñar el plan, puede servir seguir los cuatro pasos que indicamos a continuación:

— Planificar
— Hacer
— Controlar
— Ajustar

Como en educación tenemos un término más idóneo que «controlar», a esa fase la llamaremos evaluación. Este sistema se puede aplicar tanto a la Opción A como a la Opción B.

- *Planificar:* Ordenar los pasos a dar, medios a poner, etc. Es importante que quede reflejada por escrito esa planificación.
- *Hacer:* De poco serviría ser brillantes y perspicaces en la planificación si luego no se lleva a la práctica. Es más importante saber qué hacer, que decidir cómo hacerlo. Hay planes que nunca han llegado a ejecutarse porque su diseño era meramente teórico. Hay que apuntar alto, pero ser relista en las concreciones.
- *Evaluar:* Nadie sensato duda de la necesidad de evaluar. En muchos ámbitos se prefiere hablar de auto-evaluación. Algunos consideran que éste método puede ser excesivamente indulgente. Evaluar requiere usar criterios conocidos, objetivos y justos.
- *Ajustar:* Hay que tener valentía y prudencia al tomar decisiones. Estudiado el tema, hay que ejecutar las medidas correctoras. En unos casos debe primar la fortaleza, en otros la prudencia; no existen reglas generales; cada uno debe conocer sus puntos fuertes y débiles y actuar en consecuencia.

---

* Mañú, J. M.: *Manual de Tutorías.* Narcea, Madrid, 2007 (2.ª ed.).

Bibliografía comentada

Ofrecemos una breve selección de libros, con un comentario, también breve, sobre su contenido, a fin de que el lector pueda considerar si alguno le sirve en la tarea de elaborar su plan de mejora personal, o simplemente porque considera que por los datos ofrecidos, le pueden ayudar en algún aspecto.

Esta selección le permite al lector profundizar en el contenido de alguno de ellos consultando la bibliografía que a su vez ofrece cada autor aquí reseñado.

AÉLION, François: *El arte de dirigir*. Gestión 2000. Madrid, 2002.

El autor, especializado en formación de directivos, repasa casi todas las facetas posibles de la tarea directiva. El subtitulo del libro es: *de Baltasar Gracián a Peter Drucker*; cada capítulo ofrece citas de diversos autores que han destacado en el conocimiento humano. Es un libro para leer despacio y de modo reflexivo, pensando en qué podemos aprender de alguna de sus reflexiones.

AYLLÓN, José Ramón: *Diez claves de la educación*. Styria. Barcelona, 2005.

Se dice que la educación está en crisis en muchos lugares. El autor no pretende dar la solución sino que ofrece pistas, diez, para que cada lector indague por su cuenta y piense en su centro o escuela cuando lee el libro. A juicio de Ayllón, las claves de una buena educación son varias; ése es uno de los puntos fuertes del libro, el que ofrece al lector diversas áreas de mejora y no trata de hacer un diagnóstico cerrado del panorama educativo occidental.

BICK, Julie: *El paradigma*. Urano. Barcelona, 2001.

El subtitulo es significativo: *Todo lo que necesito saber sobre la empresa lo aprendí en Microsoft*. Quizás para todos no sea así; pero es cierto que la autora, por medio de cortos epígrafes, ordenados en cinco capítulos, describe una experiencia muy rica en una empresa puntera. El ritmo de trabajo en Microsoft es trepidante para estar en la cresta de la ola; se mueven en un mundo en el que los cambios son muy rápidos. Aprender a moverse con soltura en un mundo cambiante, puede ser uno de los objetivos de la lectura de este libro.

CARDONA y GARCÍA LOMBARDÍA: *Cómo desarrollar las competencias de liderazgo*. Eunsa. Pamplona, 2009.

La esencia del *management* es la mejora personal. Si el directivo —a cualquier nivel— no se hace mejor, su cambio será una mera técnica que no tendrá repercusiones eficaces y duraderas. Si bien hubo una generación que aprendió el gobierno por objetivos, Cardona y García-Lombardía, apuestan por el desarrollo de competencias personales. Ese es un posible objetivo de la lectura de éste libro: pensar cómo desarrollar competencias de liderazgo.

CERRO, Sebastián: *Elegir la excelencia en la gestión de un centro educativo*. Narcea. Madrid, 2005.

Recordar la misión es el mensaje central del libro escrito por Cerro. El autor, apoyándose en su experiencia como asesor de calidad en cientos de centros educativos, ha podido llegar a la quintaesencia de la excelencia de un colegio, que es alcanzar con éxito la Misión para la que fue creado. Siempre y cuando, como es obvio, esta Misión fuera excelente.

COVEY, Stephen R.: *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Paidós. Barcelona, 2008.

Covey considera que el directivo debe desarrollar una serie de hábitos para realizar mejor su trabajo. De esos

siete que recoge, sugiero al lector que reflexione en alguno en particular. Le sugiero que, si le parece oportuno, se centre en el *cambio de paradigma;* es un modo de enfocar las cosas desde otra perspectiva. Covey además de hacer amena la lectura, sabe de lo que habla y su prestigio es fruto de una calidad real.

COVEY, Stephen R.: *El Liderazgo centrado en principios*. Paidós. Barcelona, 2008.

Está de moda hablar de liderazgo; Covey considera que una de las características esenciales de un líder es la de ser una persona de principios sólidos de acuerdo a los cuales vive y se comporta. La honestidad es uno de ellos. El líder no necesita ser un super-hombre, pero sí tiene que ser honesto. El liderazgo no es una técnica, sino un estilo de vida.

CHINCHILLA, Nuria y MORAGAS, Maruja: *Dueños de nuestro destino*. Ariel. Barcelona, 2007.

El subtítulo del libro dice así: *Cómo conciliar la vida profesional, familiar y personal.* Tenemos que aprender a gobernar nuestro propio destino, de manera que acabemos donde queremos ir y no donde nos lleva la inercia. Quizás resulte excesivo pretender ser dueños de nuestro destino, pero en todo caso, lo que no podemos es ir a remolque de los acontecimientos. Dueños no, pero sí protagonistas. Las autoras hacen un análisis riguroso, teniendo presente la condición femenina, de los pasos necesarios a dar para lograr esa armonía interna y externa que procede de un desarrollo equilibrado. Hay que tener orden en la cabeza, en el corazón y en la agenda. Ayuda a reflexionar y a tratar de incorporar alguna idea valiosa de su lectura.

MAÑÚ NOAIN, José Manuel: *Equipos directivos para centros educativos de calidad*. Rialp. Madrid, 2005.

El autor recoge su experiencia como directivo durante veinte años, ocupando diversos puestos dentro de Equipos Directivos. El haber trabajado con muchos directivos y en puestos diversos le ha permitido adquirir perspectivas diferentes que enriquecen la visión de un centro educativo. Cita a diversos autores, pero Peter Drucker es el autor de fondo; no en vano el autor ha dedicado cientos de horas a leer sus obras y estudiar sus aportaciones a la teoría del *management.*

MAÑÚ NOAIN, José Manuel : *Manual de Tutorías*. Narcea. Madrid, 2007.

Aunque primordialmente va dirigido a Profesores de Educación Primaria, muchas de sus ideas son aplicables a otros niveles educativos. La labor de la tutoría forma parte de la acción educativa, aspiración principal de un buen profesional de la educación. Son muchos los profesionales de la educación que consideran que la Tutoría es la labor principal, pero que no se ven suficientemente capacitados para realizarla. El autor, ofrece unas líneas de trabajo sencillas, que pueden servir de pauta para llevar a cabo la labor como tutores. Tanto si aporta ideas nuevas, si su lectura ayuda al lector a sistematizar sus propias ideas o desarrollar otras nuevas, el libro ha cumplido su misión. Aborda modos que el tutor puede desarrollar en su trabajo para ayudar eficazmente a alumnos y padres. Sugiere modos concretos de ayudar a desarrollar la personalidad, detectar problemas de aprendizaje; la ayuda a los padres la plantea por dos cauces: mediante entrevistas personales y con un plan de formación de temas que se pueden desarrollar en sesiones colectivas de padres y madres de alumnos.

NAVARRO, Miquel: *Reflexiones de/para un director. Lo cotidiano en la dirección de un centro educativo.* Narcea. Madrid, 2002.

El autor, director durante varios años de un centro educativo, ha tenido numerosas ocasiones de convivir con otros colegas. En este libro recoge una serie de reflexiones —prefiere hablar de reflexiones antes que de consejos — sobre la tarea directiva. Se aprecia la variedad de situaciones en las que se encuentra un directivo escolar, los distintos talantes y estilos de gobierno, los contextos tan diferentes de unos colegios a otros. Todo eso podría llevar a pensar que la formación de cada directivo debe de tener un alto carácter personalizado.

STEIN, Guido: *Dirigir en tiempos de incertidumbre*. Gestión 2000. Madrid, 2002.

Stein tiene una doble faceta formativa: es doctor en filosofía y master en MBA. Ya en una publicación anterior había demostrado conocer a fondo las teorías de Peter Drucker, muchas de las cuales siguen siendo válidas. Aquí además se apoya en argumentos de Carlos Llano, Ortega y Gasset, entre otros. Cuando se dirige en un mundo cambiante, y sin olvidar la condición humana, hay que tener sólidos fundamentos y gran agilidad. Saber dónde

centrar el esfuerzo del directivo resulta esencial para acertar con el perfil de dirección y para conseguir que su trabajo sea lo más acertado posible.

Colección
EDUCACIÓN HOY

AGÜERA, I.: *Curso de Creatividad y Lenguaje.*
—*Estrategias para una lectura reflexiva.*
—*Ideas prácticas para un currículo creativo.*
—*Pedagogía homeopática y creativa. Para una escuela humanizadora, lúdica, alegre...*
—*Vacaciones creativas. Guía práctica.*
—*¡Viva el teatro! Diversión y valores en escena.*
AGUILERA, C y VILLALBA, M.: *¡Vamos al museo! Guías y recursos para visitar los museos.*
ALONSO, A. M.ª: *Pedagogía de la interioridad. Aprender a "ser" desde uno mismo.*
ANTUNES, C.: *Estimular las inteligencias múltiples. Qué son, cómo se manifiestan, cómo funcionan.*
AVILA, C.: *La relación de apego y sus posibilidades educativas.*

BADILLO, R. M.ª: *Cuentos para "delfines". Autoestima y crecimiento personal. Didáctica, del ser.*
BATLLORI, J.: *Juegos para entrenar el cerebro. Desarrollo de habilidades cognitivas y sociales.*
—*Juegos que agudizan el ingenio: 111 enigmas sorprendentes y muy divertidos.*
BLANCHARD, M. y MUZÁS, M.ª D.: *Propuestas metodológicas para profesores reflexivos.*
BLASE, J. y KIRBY, P. C.: *Estrategias para una dirección escolar eficaz. Cómo motivar, inspirar y liderar.*
BOSSA, N. A. y BARROS DE OLIVEIRA, V.: *Evaluación psicopedagógica de 7 a 11 años.*
BOUJON, Ch. y QUAIREAU, Ch.: *Atención, aprendizaje y rendimiento escolar. Aportaciones de la psicología cognitiva y experimental.*

CABEZUELO, G. y FRONTERA, P.: *El desarrollo psicomotor. Desde la infacia hasta la adolescencia.*
CANDAU, V. M.: *La Didáctica en cuestión. Investigación y enseñanza.*
CAÑIZARES, G. *Alumnos con déficit auditivo. Un nuevo método de enseñanza-aprendizaje.*
CARRERAS, Ll. y otros: *Cómo educar en valores. Materiales, textos, recursos y técnicas.*
CERRO, S.: *Elegir la excelencia en la gestión de un centro educativo.*
COPLAN, R. J. y RUDASILL, K. M.: *Tímidos, introvertidos, vergonzosos... Comprender y acompañar en la escuela y en la familia.*
CUERVO, M. y DIÉGUEZ, J.: *Mejorar la expresión oral. Animación a través de dinámicas grupales.*
CURWIN, R. L.: *Motivar a estudiantes difíciles. En contextos educativos desfavorecidos y de exclusión.*

DELAIRE, G. y ORDRONNEAU, H.: *Los equipos docentes. Formación y funcionamiento.*
DÍAZ, C.: *La creatividad en la Expresión Plástica. Propuestas didácticas y metodológicas.*
DUSCHL, R.: *Renovar la enseñanza de las Ciencias.*

ESCALERA CASTILLO, I.: *Las instituciones educativas y su cultura. Prácticas y creencias construidas a través del tiempo.*

FERNÁNDEZ, I.: *Prevención de la violencia y resolución de conflictos. El clima escolar como factor de calidad.*
FISCHER, G. N.: *Campos de intervención en psicología social. Grupo. Institución. Cultura. Ambiente social.*
FRANKLIN, E.: *Gemelos. Orientaciones sobre su crianza y desarrollo psicológico. En la familia y en la escuela.*

GABRIEL, G.: *Coaching escolar. Cómo aumentar el potencial de los alumnos con dificultades.*
GAGO, R. y RAMÍREZ, J.: *Guía práctica del profesor-tutor en Educación Primaria y Secundaria.*
GARCÍA PRIETO, A.: *Niños y niñas con parálisis cerebral. Descripción, acción educativa e inserción social.*
GARNETT, S.: *Cómo usar el cerebro en las aulas. Para mejorar la calidad y acelerar el aprendizaje.*

GÓMEZ, M.ª T.; MIR, V.: *Altas capacidades en niños y niñas. Detección, identificación e integración en la escuela y en la familia.*
—y SERRATS, M.ª G.: *Propuestas de intervención en el aula. Técnicas para lograr un clima favorable en la clase.*
GONNET, J.: *El periódico en la escuela.*
GONZÁLEZ y SOLANO, J. M.: *La función de tutoría. Carta de navegación para tutores.*
GUILLÉN, M. y MEJÍA, A.: *Actuaciones educativas en Aulas Hospitalarias.*

HANCOCK, J.: *Entrenando la memoria para estudiar con éxito. Guía práctica de habilidades y recursos.*
HARRIS, S.: *Los hermanos de niños con autismo. Su rol específico en las relaciones familiares.*
HUDSON, D.: *Dificultades específicas de aprendizaje (DEA) y otros trastornos.*

ITURBE, T.: *Pequeñas obras de teatro para representar en Navidad.*
—y DEL CARMEN, I.: *El Departamento de Orientación en un centro escolar.*

JACQUES, J. y P.: *Cómo trabajar en equipo. Guía práctica.*

KNAPCZYK, D.: *Autodisciplina. Cómo transformar los problemas de disciplina en objetivos de autodisciplina.*

LA PROVA, A.: *La práctica del Aprendizaje Cooperativo. Propuestas operativas para el grupo-clase.*
LOOS, S. y HOINKIS, U.: *Las personas discapacitadas también juegan. 65 juegos y actividades para favorecer el desarrollo físico y psíquico.*
LOUIS, J. M.: *Los niños precoces. Su integración social, familiar y escolar.*
LUCAS, B. y CLAXTON, G.: *Nuevas inteligencias, nuevos aprendizajes. Inteligencia compuesta, expandible, práctica, intuitiva, distributiva, social, estratégica, ética.*
LLOPIS, C. (Coord.): *Los derechos humanos. Educar para una nueva ciudadanía.*

MAÑÚ, J. M.: *Manual básico de Dirección escolar. Dirigir es un arte y una ciencia.*
MARUJO, H. A.: *Pedagogía del optimismo. Guía para lograr ambientes positivos y estimulantes.*
MONTERO, E., RUIZ, M. y DIAZ, B.: *Aprendiendo con Videojuegos. Jugar es pensar dos veces.*
MORA, J. A.: *Acción tutorial y orientación educativa.*
MORAINE, P.: *Las funciones ejecutivas del estudiante. Mejorar la atención, la memoria, la organización y otras funciones para facilitar el aprendizaje.*
MUNTANER, J. J.: *La sociedad ante el deficiente mental. Normalización. Integración educativa. Inserción social y laboral.*
MUZÁS, BLANCHARD y SANDÍN, M. T.: *Adaptación del currículo al contexto y al aula. Respuesta educativa en las cuevas de Guadix.*

NAVARRO, M.: *Reflexiones de/para un director. Lo cotidiano en la dirección de un centro educativo.*
NOVARA, D.: *Pedagogía del «saber escuchar». Hacia formas educativas más democráticas y abiertas.*

ONTORIA, A. y otros: *Aprender con Mapas mentales. Una estrategia para pensar y estudiar.*
—Aprendizaje centrado en el alumno. Metodología para una escuela abierta.
—Mapas conceptuales. Una técnica para aprender.
—Potenciar la capacidad de aprender y pensar. Qué cambiar para aprender y cómo aprender para cambiar.
OSBORNE, R. y FREYBERG, P.: *El aprendizaje de las ciencias. Implicaciones de las ideas previas de los alumnos.*

PASCUAL, A.: *Clarificación de valores y desarrollo humano. Estrategias para la escuela.*
PÉREZ, G. y PÉREZ DE GUZMÁN, M.ª V.: *Aprender a convivir. El conflicto como oportunidad de crecimiento.*
PERPIÑÁN, S.: *Atención Temprana y familia. Cómo intervenir creando «entornos competentes».*
PIANTONI, C.: *Expresión, comunicación y discapacidad. Modelos pedagógicos y didácticos para la integración escolar y social.*
PIKLER, E.: *Moverse en libertad. Desarrollo de la motricidad global.*

POINTER, B.: *Actividades motrices para niños con necesidades educativas especiales.*
POLAINO-LORENTE, A. y ÁVILA, C.: *Cómo vivir con un niño hiperactivo. Comportamiento, tratamiento, ayuda familiar y escolar.*
PROT, B.: *Pedagogía de la motivación. Cómo despertar el deseo de aprender.*

RAMOS, F. y VADILLO, J.: *Cuentos que enseñan a vivir. Fantasía y emociones a través de la palabra.*
ROSALES, C.: *Criterios para una evaluación formativa.*
RUEDA, R.: *Bibliotecas Escolares. Guía para el profesorado de Educación Primaria.*
—*Recrear la lectura. Actividades para perder el miedo a la lectura.*

SALVADOR, A.: *Evaluación y tratamiento psicopedagógicos.*
SÁNCHEZ, S. C.: *El movimiento renovador de la Experiencia Somosaguas. Respuesta a un proyecto educativo.*
SANTOS, M. A.: *La evaluación como aprendizaje.*
SCHWARTZ. S, y POLLISHUKE, M.: *Aprendizaje activo. Una organización de la clase centrada en el alumnado.*
SEGURA, M.: *El Aula de Convivencia. Materiales educativos para su buen funcionamiento.*
—y ARCAS, M.: *Educar las emociones y los sentimientos. Introducción práctica al complejo mundo de los sentimientos.*
SOLER FIÉRREZ, E.: *La práctica de la inspección en el sistema escolar.*
STACEY, K. y GROVES, S.: *Resolver problemas: Estrategias. Unidades para desarrollar el razonamiento matemático.*

TAYLOR, P. G.: *Trastornos del Espectro Autista. Guía básica para educadores y padres.*
TORRE, S. y otros: *El cine, un entorno educativo.*
TORREGO, J. C. (Coord.): *Mediación de conflictos en instituciones educativas. Manual para la formación de mediadores.*
—*La ayuda entre iguales para mejorar la convivencia escolar. Manual para la formación de alumnas/os ayudantes.*
TRAIN, A.: *Agresividad en niños y niñas.*
TRIANES, M.ª V.: *Estrés en la infancia. Su prevención y tratamiento.*

VAILLANCOURT, G.: *Música y musicoterapia. Su importancia en el desarrollo infantil.*
VIEIRA, H.: *La comunicación en el aula.*
VILA, A.: *Los hijos «diferentes» también crecen. Cuando los hijos deficientes se hacen mayores.*

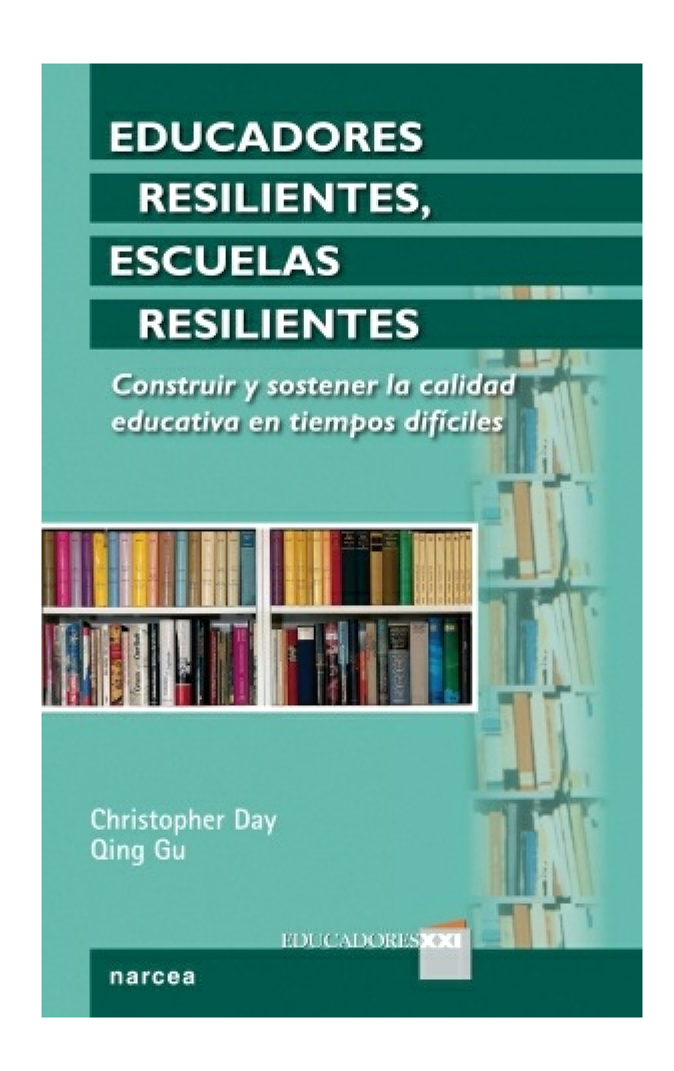
WILCOCK, A.: *De la Primaria a la Secundaria. Cómo apoyar a los estudiantes en la transición.*

Paseo Imperial, 53-55. 28005 Madrid. España

www.narceaediciones.es

Cubierta: Fernando García de Miguel

ISBN papel: 978-84-277-1642-1
ISBN ePdf: 978-84-277-1776-3
ISBN ePub: 978-84-277-0741-2


EDUCADORES
RESILIENTES,
ESCUELAS
RESILIENTES
Construir y sostener la calidad
educativa en tiempos difíciles
Christopher Day
Qing Gu
EDUCADORES XXI
narcea

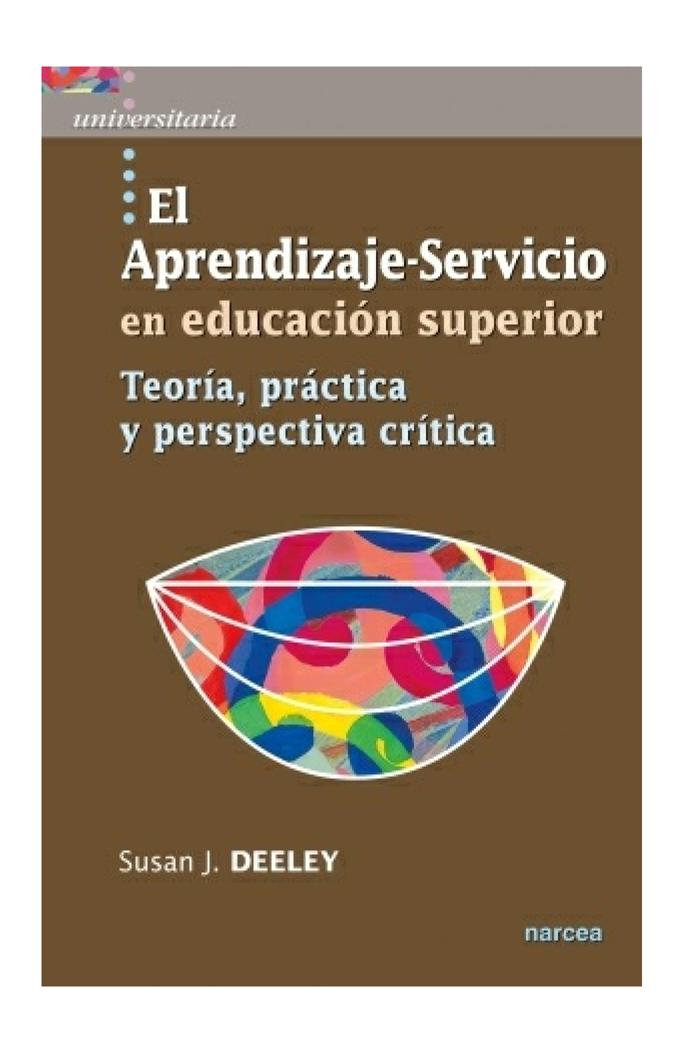
Educadores resilientes, escuelas resilientes

Day, Christopher
9788427721883
240 Páginas

Cómpralo y empieza a leer

En este libro los autores debaten sobre la naturaleza dinámica de la resiliencia de los docentes. Afirman que la resiliencia en los educadores, no es solo su habilidad para recuperarse en circunstancias extremadamente adversas, sino también su capacidad para la "resiliencia en lo cotidiano". Dicho de otro modo, es lo que hace que sean capaces de sostener la vocación, el compromiso y la eficacia requeridos para responder positivamente ante las inevitables incertidumbres inherentes a su vida profesional. Un libro capaz de promover esperanza y optimismo en vez de desesperación, colaboración en vez de resignación, y proactividad en vez de reacción, a la hora de enfrentar los significativos desafíos de la resiliencia en los docentes. Una lectura obligada para quienes están encargados de proveer las condiciones que aseguren que los estudiantes cuenten con unos educadores comprometidos, competentes y eficaces. Educadores resilientes, escuelas resilientes será de interés clave, como texto de referencia, para los directores, profesores de cualquier nivel, y para aquellas organizaciones que se dedican a la formación y al desarrollo profesional y desean mejorar la calidad y los niveles educativos en las escuelas.

Cómpralo y empieza a leer


universitaria
El
Aprendizaje-Servicio
en educación superior
Teoría, práctica
y perspectiva crítica
Susan J. DEELEY
narcea

El Aprendizaje-Servicio en educación superior

Deeley, Susan J.

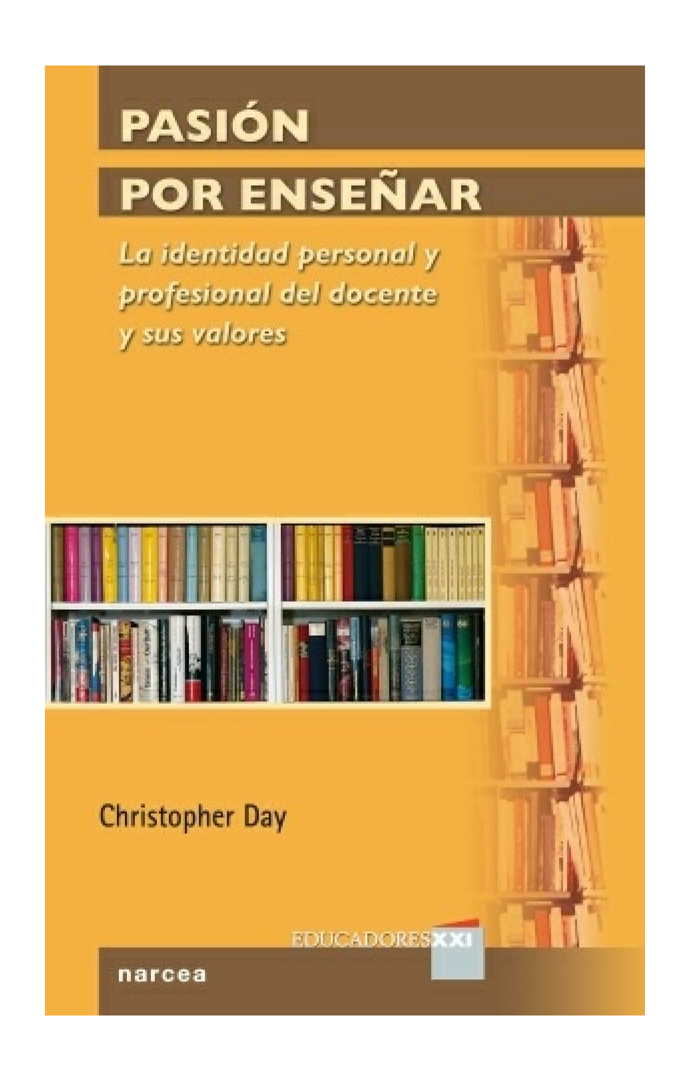
9788427722149

192 Páginas

Cómpralo y empieza a leer

El libro brinda una perspectiva en profundidad y crítica del aprendizaje-servicio basada en la evidencia empírica. Ofrece una percepción unificada y estimulante de la pedagogía a través del voluntariado y presenta un análisis crítico y en profundidad de la teoría y la práctica del ApS. La lógica que sirve de marco al libro es la de ofrecer a los estudiantes la oportunidad de adquirir un conocimiento más amplio y una comprensión en profundidad de este tipo de aprendizaje experiencial, así como brindar un análisis teórico del ApS, que pueda servir para fundamentar la práctica académica de los docentes. Para lograr este fin, los objetivos específicos del libro son: - Definir y subrayar el aprendizaje-servicio. - Presentar un modelo teórico para este tipo de aprendizaje. - Explorar las funciones potenciales y resultados de este tipo de pedagogía. - Examinar la práctica y efectos de la reflexión crítica como parte del aprendizaje. - Ofrecer ejemplos de bibliografía académica en torno al ApS por medio del trabajo de curso de los alumnos y de los ejemplos-modelo brindados por la experiencia del profesor. - Evaluar los efectos de la reflexión crítica de los alumnos dentro y en torno a la evaluación del Aprendizaje-Servicio empleando evidencias empíricas extraídas de la investigación.

Cómpralo y empieza a leer


PASIÓN
POR ENSEÑAR
La identidad personal y
profesional del docente
y sus valores
Christopher Day
EDUCADORES XXI
narcea

Pasión por enseñar

Day, Christopher
9788427723887
216 Páginas

Cómpralo y empieza a leer

Excelente introducción al mundo de los estudios humanos de la educación, tanto para educadores principiantes como para docentes con experiencia que quieran revisar sus valores y metas educativas. El autor sostiene que un aprendizaje y una enseñanza eficaz sólo es posible si se basan en el ejercicio de la pasión de los maestros en el aula. Así, la enseñanza apasionada tiene una función emancipadora que consiste en influir en la capacidad de los alumnos ayudándoles a elevar su mirada más allá de lo inmediato y a aprender más sobre sí mismos.

Cómpralo y empieza a leer


MERCEDES BLANCHARD y Mª DOLORES MUZÁS
LOS PROYECTOS
DE APRENDIZAJE
Un marco metodológico clave
para la innovación
educación hoy estudios
narcea

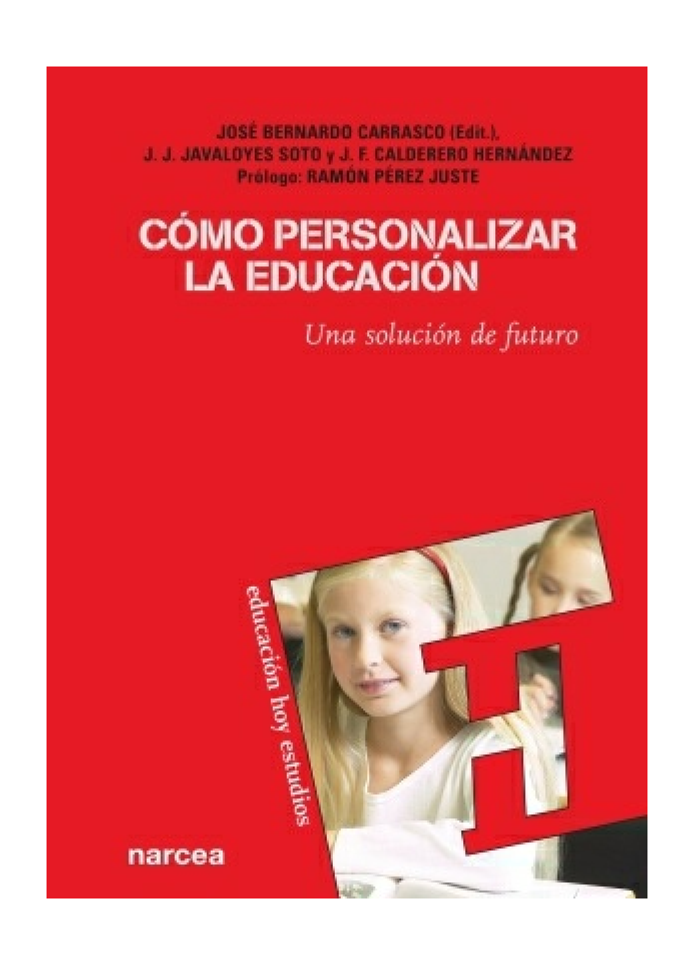
Los Proyectos de Aprendizaje

Blanchard, Mercedes
9788427722101
208 Páginas

Cómpralo y empieza a leer

¿Qué se entiende por innovar? ¿Cuáles son los planteamientos educativos concretos a los que deberá responder una institución educativa que quiera se innovadora? El libro presenta, en primer lugar, una reflexión teórica sobre el sentido, presupuestos y elementos básicos de la innovación educativa. Y, en segundo lugar, los resultados de los procesos llevados a cabo con equipos docentes y comunidades educativas de diferentes niveles. Responde a la cuestión qué se entiende por innovar y facilita algunas claves que pueden ayudar a reconocer este proceso, cuando se produce con la intencionalidad y la implicación del profesorado. Presenta los grandes marcos teóricos que propician la actuación innovadora en el aula, tales como la enseñanza para la comprensión, las inteligencias múltiples, el pensamiento crítico y creativo y los Proyectos de Aprendizaje¸ por considerar que estos son los marcos teóricos, idóneos y más ajustados a una innovación real y efectiva. Además, desarrolla todo lo relacionado a los Proyectos de Aprendizaje para la Comprensión: su proceso detallado de planificación, aplicación y evaluación, y sus inmensas posibilidades para involucrar al alumnado de cualquier edad. La segunda parte de la obra presenta el desarrollo completo y pormenorizado de cuatro Proyectos de Aprendizaje desarrollados en diferentes etapas, desde la educación infantil hasta la educación superior. Los Proyectos funcionan bien en manos de profesionales que se plantean su trabajo en equipo, de manera comprometida, que toman las riendas de su propio desarrollo profesional y que están convencidos de que los alumnos y alumnas son los verdaderos protagonistas de su propio proceso de aprendizaje.

Cómpralo y empieza a leer


JOSÉ BERNARDO CARRASCO (Edit.),
J. J. JAVALOYES SOTO y J. F. CALDERERO HERNÁNDEZ
Prólogo: RAMÓN PÉREZ JUSTE
CÓMO PERSONALIZAR LA EDUCACIÓN
Una solución de futuro
educación hoy estudios
narcea

Cómo personalizar la educación

Soto Javaloyes, Juan J.
9788427724273
256 Páginas

Cómpralo y empieza a leer

La educación personalizada es una concepción pedagógica que pretende dar respuestas a las exigencias de la naturaleza humana para conseguir que cada hombre o mujer llegue a ser la mejor persona posible. Es una educación realista que origina un estilo integrador y abierto, reflexivo y crítico, exigente y alegre. El libro expone no sólo en qué consiste la educación personalizada, sino además cómo puede llevarse a cabo con los medios ordinarios propios, de cada Centro educativo, sin costes adicinales de ningún tipo, en las aulas normales, con el mismo profesorado de cada plantilla y sea cual sea el tipo de Institución educativa (de iniciativa estatal o social). Es un libro eminentemente práctico, con abundantes claves de solución para la mayoría de las necesidades del profesorado.

Cómpralo y empieza a leer

Índice